

# FOCUS

PRIVEȘTE  
LUMEA  
**ALTFEL**  
PENTRU  
A AVEA  
**SUCCES ȘI  
INFLUENȚĂ**

*Traducere din engleză de  
Smaranda Nistor*

HEIDI GRANT HALVORSON  
și E. TORY HIGGINS

 PUBLICA

## Cuprins

|   |     |
|---|-----|
| Cuvânt înainte .....  | 9   |
| Introducere .....   | 11  |
| <b>PARTEA ÎNȚAI. PROMOVARE ȘI PREVENIRE</b>   |     |
| 1. Focus pe câștig sau pe evitarea pierderii? .....                                   | 23  |
| 2. De ce optimismul nu are efect pentru pesimiști (defenstri) .....                   | 43  |
| 3. Focus pe muncă .....   | 59  |
| 4. Focus pe copii .....   | 77  |
| 5. Focus în dragoste .....  | 107 |
| 6. Focus pe luarea deciziilor .....   | 131 |
| 7. Focus pe lumea noastră .....   | 157 |
| 8. Identificarea și schimbarea focusului .....  | 177 |
| <b>PARTEA A DOUA. CONCORDANȚA MOTIVAȚIONALĂ</b>                                       |     |
| 9. Concordanța e cea care contează .....  | 201 |
| 10. Concordanță înseamnă adaptare .....   | 221 |
| 11. Sub influență .....   | 241 |
| 12. La plată .....  | 259 |
| 13. Un ghid care te învață pas cu pas<br>cum să crezi concordanță motivațională ..... | 273 |
| Epilog .....  | 291 |
| Mulțumiri .....   | 295 |
| Notă .....  | 297 |

## Cuvânt înainte

Oamenii își doresc produse bune, idei inovatoare, experiențe plăcute și vor să le evite pe cele afiate la polul opus. Dintre o abordare binară, cele două perspective de alegere simplifică aparent realitatea complex-conștientă a motivațiilor noastre.

*Focus* oferă o explicație și un instrument de analiză cu bază științifică a motivațiilor fiecăruia dintre noi, fiind recomandată liderilor și managerilor, specialiștilor în marketing, profesorilor și părinților. Prin această carte, autorii pun pe pițuță un conținut de valoare, rezultatul a peste 20 de ani de cercetare la Centrul de Știință a Motivației din SUA. Este nu numai o colecție de observații pertinent argumentate despre motivație, dar și un ghid practic structurat în jurul a două mari concepte: focusul promotor și focusul preventiv.

Pentru Halvorson și Higgins, specific oamenilor cu focus promotor este scopul de a câștiga, de a avansa și de a merge înainte. Ei joacă la victorie, în timp ce specific oamenilor cu focus preventiv este scopul de a vedea lucrurile ca pe ocazii de a-și îndeplini responsabilitățile și de a rămâne în siguranță. Aceștia nu joacă pentru a obține victoria, ei joacă pentru a nu pierde.

Când vorbesc despre focus promotor și focus preventiv, autorii explică modul în care oamenii gândesc, simt și se comportă, dar și ce îi influențează cel mai mult. În momentul în care gândim și ne exprimăm, focusul determină informația pe care o selectăm și strategiile pe care le folosim pentru a ne



atinge scopurile. Focusul ne orientează și ne influențează modul în care vedem, evaluăm și decidem.

Cartea de față te ajută să-ți înțelegi propriul focus și să lucrezi cu acesta, să folosești astfel de cunoștințe în viața de zi cu zi, pentru a fi mai eficace în a-ți atinge scopurile. În plus, te sprijină să utilizezi aceste cunoștințe ca instrument de influențare a celorlalți, pentru a genera încredere, valoare și performanță. Văzută dintr-o perspectivă profesională, cartea este importantă pentru lideri și manageri. Îi ajută să pună oamenii potriviți în posturile potrivite, să repartizeze proiecte și să alcătuiască echipe cu eficacitate maximă. Este un conținut valoros care îmbină rigoarea științifică și soluția practică. Este răspunsul la întrebări de tipul: Ce ne motivează pe mine și pe echipa mea? Cum să îi inspir pe oameni și să conduc eficient? Ce fel de obiective să-mi propun pentru a avea succes?

Elena Badea  
Director Marketing și Comunicare,  
EY România

## Introducere

Sedințele săptămânale de la Centrul de Știință a Motivației al Universității Columbia au fost dintotdeauna pe cât de instructive, pe atât de pline de veselie – și nu doar din cauză că tema noastră de cercetare, *de ce fac oamenii lucrurile pe care le fac*, este mai antrenantă ca subiect de discuție decât, să zicem, *progresele din contabilitatea actuarială*. Sala noastră de ședințe e înțesată cu scaune care înconjoară o masă lungă, adeseori acoperită cu hârtii, pahare de băutură și gustări. Tabelele noastre de scris sunt pline de diagrame prost desenate și grafice (despre unele dintre ele discutăm de luni întregi). În fiecare săptămână, un biet suflet curajos își prezintă munca în fața restului grupului, ca să i se pună întrebări incomode și să primească feedback... câteodată laudativ, câteodată critic, adeseori plin de umor.

Deși fiecare dintre noi, membrii centrului, avem civilitățile noastre – propriul obicei în a lua cuvântul (și a nu ruii termina de vorbit) și propriul stil de a ne îmbrăca (nu cine știe ce de bine) –, când vine vorba de munca noastră, e clar că ne împărțim în două tabere distincte. (Întâmplător, majoritatea oamenilor din orice firmă, orice sală de clasă sau de curs, orice comunitate social-culturală de pe planetă, aparțin uneia dintre aceste două tabere.) Diferența dintre cele două tabere poate fi cel mai elocvent ilustrată prezentându-vă pe doi dintre cei mai amuzanți (și căpoși) colegi ai noștri, ale căror nume le-am schimbat pentru a-i proteja pe cei nevinovați (respectiv pe noi înșine): Jan și Ray.



Jon este genul de individ pe care unii l-ar numi „difícil”, deși el (și noi la fel, probabil) ar prefera termenul „sceptic”. E o adevărată provocare să ajungi la stărsitul unei fraze în prezența lui Jon, fără a-l vedea cum te întrerupe ca să-ți spună că, de la bun început ai pornit greșit. Înfățișarea lui e impecabilă, își alege vorbele cu grijă și precizie, și nu tergiversează niciodată lucrurile. De firea lui este un pesimist (genul defensiv, despre care vom vorbi ceva mai târziu) – încearcă să-ți spună că totul se va aranja perfect până la urmă, și vei vedea cum devine din ce în ce mai stânjenit de atitudinea la naivă și nerugetată.

În acest punct, Jon începe probabil să pară un pic cam enervant, ca persoană cu care să lucrezi, și nimeni nu neagă că poate fi așa, uneori. Dar după ce ai ajuns să-l cunoști bine, e ușor să vezi *de ce* lucrează așa cum lucrează – e hotărât să nu facă greșeli! De fapt, simpla idee că ar putea comite o greșeală îl deranjează enorm. (N-am menționat și că pare să fie mai tot timpul nițel anxios? Bine, o spunem acum.) Drept rezultat, munca lui este de obicei ireproșabilă – argumentele atât de clar formulate și de elaborat susținute cu cercetări anterioare, iar statisticile atât de perfect executate, încât l-ar face să pâlească de invidie pe contabilul actuarial de care pomeneam mai devreme. Atunci când critică munca noastră, o face cu intenția sinceră de a ne ajuta să eliminăm orice urmă de greșeală. Opiniile lui nu sunt întotdeauna ușor de digerat, dar întotdeauna avem de câștigat din faptul că l-am ascultat.

Ray este opusul polar al lui Jon. Un fel de anti-Jon. Nu suntem foarte siguri că lui Ray i se întâmplă vreodată să fie îngrijorat de ceva. Și el e la fel de deștept, și la fel de motivat, dar își vede de munca lui (și de viața personală) cu un optimism neobosit, pe care e imposibil să nu-l invidiezi. Nu-și consumă timpul cu chestii mărunte – toată energia lui se canalizează spre Următoarea Mare Idee. Dar câteodată, această existență scutită

de îngrijorări duce la bucur. Ray s-a văcut nevoit să-și lipească pe mai toate posesiunile etichete cu mesajul „Cine mă găsește, să sune la 555-8797, Ray”, pentru că mereu uită pe unde și le-a lăsat. În timp ce toți ceilalți doctoranzi de anul al doilea au pregătit o prezentare în PowerPoint pentru lucrarea de cercetare, împodobită cu toate zorzoanele imaginabile, disertația lui Ray a constatat în două planșe de retroproiector și un bilețel post-it. (Întâmplător, a fost una dintre cele mai remarcabile reze din acel an, din punctul de vedere al ideilor – chiar dacă nu și al stilului.)

Munca lui Ray este creativă și inovatoare – nu se teme să pornească pe căi neumblate și să-și asume riscuri intelectuale, chiar dacă unele dintre ele se dovedesc în final fundături cronofage. Dar în ce privește înfățișarea... ei bine, Juti a remarcat odară, în timpul unei ședințe, că bluza lui Ray arată așa de șifonată, de zici că a ținut-o toată dimineața în buzunarul de la pantaloni. Specialitatea lui Ray nu e în niciun caz întreținerea hainelor pe care le poartă.

La prima vedere, Jon și Ray sunt doi oameni talentați și harnici care urmăresc același scop: să fie niște oameni de știință remarcabili. Atunci când vrei să influențezi pe cineva – indiferent că ești psiholog, manager, om de marketing, profesor sau părinte –, începi de obicei prin a încerca să-ți dai seama ce anume vrea persoana respectivă și apoi folosești această informație ca să-l înțelegi comportamentul și să l-i proveri. Dar dacă Jon și Ray vor același lucru, de ce modul lor de a proceda este în totalitate diferit?!

Știm cu toții că oamenii își doresc lucruri bune – produse bune, idei bune, experiențe plăcute – și că vor să le evite pe cele proaste sau neplăcute. Ar fi minimat, pentru psihologi (și pentru manageri, pentru oamenii din marketing, pentru profesori și pentru părinți), dacă asta ar fi tot ce avem nevoie să știm despre



motivație – dacă motivația ar fi o chestie atât de simplă. Dar nu e. Ca să-l înțelegem pe Jon și pe Ray, și ființele umane în general, vom începe cu o înțelegere pe care unul din noi, cei doi autori ai cărții (respectiv Higgins), a avut-o în urmă cu 20 de ani: există două tipuri fundamental diferite de bine (și două tipuri de rău).

### **Două tipuri de bine (și de rău): promovare și prevenire**

Oamenii ca Ray, ca să zicem așa, „accentuează partea pozitivă”. Din punctul lor de vedere, țelurile pe care le urmăresc sunt ocazii de a câștiga ceva sau de a avansa, de a merge înainte. Cu alte cuvinte, atenția lor e concentrată pe toate acele lucruri mărețe care li se vor întâmpla, atunci când vor reuși în ce și-au propus: beneficiile și recompensele. Ei „jocă la victorie”. Atunci când oamenii urmăresc genul acesta de „bine”, noi spunem că au un *focus promotor*. Studiile efectuate în laboratorul nostru (și, în prezent, în multe alte laboratoare) arată că indivizii cu focus promotor reacționează cel mai bine la optimism și laude, sunt mai înclinați să-și asume riscuri și să profite de ocaziile favorabile, și excelențază la capitolele creativității și al inovării. Din păcate, toată această apetență pentru risc și gândire pozitivă îi face să fie, în același timp, mai predispuși la eroare, mai puțin susceptibili să ducă mărșălău o sarcină până la capăt și, de obicei, complet nepregătiți să aplice un plan de rezervă, în cazul în care întâmpină un eșec. Pentru o persoană cu focus promotor, ceea ce este *realmente* „rău” este *non-achievement*: o șansă de care n-a vrut sau n-a putut să profite, o recompensă pe care n-a reușit s-o obțină, o nereușită în a progresa. Individul focusat pe promovare preferă să spună „Nu!” și să se trezească în mijlocul unei uriaș fiasco, decât să aibă senzația că bozulul i-a bătut la ușă și el n-a catadicsit să răspundă.

Alții, ca Jon, au tendința să-și privească țelurile ca pe ocazii de a-și îndeplini responsabilitățile și a rămâne în siguranță. Ei se gândesc la ce ar putea merge prost, dacă nu muncesc din greu ca să aibă performanță. Ei nu joacă pentru a obține victoria – ei joacă pentru a nu pierde. Ei își doresc, mai mult decât orice altceva, să se simtă în siguranță. Atunci când oamenii urmăresc genul acesta de „bine”, au ceea ce noi numim un *focus preventiv*. În studiile noastre, am constatat că indivizii cu focus preventiv sunt mai stimulați să acționeze atunci când munca lor e criticată și îi pândesc o posibilitate de eșec (dacă, de exemplu, nu-și dau toată silința), decât dacă sunt aplaudați și au în față o perspectivă trandafirie. Oamenii cu focus preventiv sunt adeseori mai conservatori și nu-și asumă riscuri, iar munca lor este, pe de altă parte, mai riguroasă, mai exactă și mai atent planificată. Bineînțeles, când e prea multă precauție și hipervigilență la eroare, acest lucru poate distruge complet orice potențial de creștere, creativitate și inovare. Dar pentru insul focusat preventiv, „răul” suprem constă într-o *pierdere* pe care el n-a reușit s-o prevină: o greșală comisă, o pedeapsă primită, un pericol pe care n-a reușit să-l evite. El ar prefera din tot sufletul să spună „Nu!” unei ocazii favorabile, decât să se trezească până la urmă într-un mare bozul. Cine-a spus că mai bine să rămâi cu un rău pe care-l cunoști, decât să dai peste un altul despre care nu știi nimic, s-ar bucura negreșit de aprobarea entuziastă a lui Jon.

Membrii Centrului de Știință a Motivației (sau MSC, așa cum îi vom menționa abreviat de aici încolo), alături de cei ai multor altor laboratoare de cercetare din toată lumea, muncesc cu toată seriozitatea de 20 de ani, explorând cauzele și consecințele focusului promotor și al celui preventiv în fiecare aspect al existenței umane. Știm că, deși pe toți ne preocupă atât promovarea, cât și prevenirea, majoritatea oamenilor au un focus motivațional dominant: cel pe care îl utilizează ca să



abordare majoritatea dificultăților și a solicitărilor cu care se confruntă în viață. La fel de adevărat este că focusul poate depinde de situație: unii oameni sunt focusați pe promovare în munca lor, dar mai focusați preventiv când vine vorba de copii lor. Toată lumea este focusată promotor, atunci când se așază la coadă să cumpere un bilet de loterie, dar focusată preventiv atunci când coadă e la un vaccin antigripal.

După sute de studii de la acea idee inițială, a devenit limpede că genul de „bine” pe care îl urmărești influențează totul la persoana ta – câtor lucruri acordă atenție, ce anume prețuiești, strategiile pe care alegi să le folosești (și care dintre ele funcționează în cazul tău) și cum te simți atunci când ai succes sau eșuezi. Îți influențează punctele tari și punctele slabe, atât personal, cât și profesional. Influențează modul în care-ți conduci subordonați și modul în care-ți crești copiii (și de ce deciziile și preferințele soției sau soțului pot părea atât de cîndate). Fără exagerare, focusul pe care-l ai influențează cam tot.

În prima parte a acestei cărți vom explica natura focusului promotor și a focusului preventiv, și modul în care ele funcționează ca mecanisme psihice, și vei ajunge să te înțelegi pe tine și să-l înțelegi pe cei din jurul tău într-un mod cu totul nou. Unele lucruri pe care nu le-ai putut pricepe niciodată vor începe să aibă sens. Vei vedea în slăbici de ce e atât de greu să te descurci perfect și cu ideile de așezare, și cu chestiunile de detaliu. De ce, în orice cuplu, „spontanul” nu este de obicei cel care ține evidența banilor de cîștig. De ce ți se întâmplă mereu să subestimezi cât va dura orice lucru pe care-l ai de făcut sau să supraestimezi cât de greu îți va fi să-l duci la capăt – și de ce un om diferit față de tine poate părea atât de cîndat. Vei înțelege alegerea pe care le-ai făcut, experiențele spre care te simți atras și de ce ai tendința să preferi o anumită marcă de produs înaintea alteia. Și vei avea puțința să folosești toate

aceste cunoștințe pentru a-ți spori starea de bine și a fi mai eficient în ceea ce faci.

## Mărește-ți influența

Va fi cu demersare util pentru tine să înțelegi promovarea și prevenirea, dacă meseria ta este să-i influențezi pe alții – dacă mare parte din ceea ce faci tu în fiecare zi presupune efortul de a informa, de a convinge și de a motiva. (De remarcat că această definiție a „influenței” se aplică la profesori, antrenori și părinți, în aceeași măsură în care e valabilă pentru oameni de marketing, manageri și activiști. Dacă stai să te gîndești, cei mai mulți dintre noi suntem – mai mult sau mai puțin – angrenați în „afacerea” persuasiunii. Doar dacă nu cumva trăiești izolat pe o insulă pustie, caz în care poți folosi această carte ca să încerci să crăpi nuci de cocos.)

Produsele, activitățile și ideile se pot adresa fie motivației promovării, fie motivației prevenirii, în funcție de tipul de „bine” sau de „rău” pe care se axează. Unele apeluri sunt evidente: centurile de siguranță, sistemele de alarmă și marmogramele au rostul de a te ajuta să eviți o pierdere (*focus preventiv*), în timp ce casele de vacanță, biletele la loto și operațiile estetice au ca scop un câștig potențial (*focus promotor*). Alte produse pot satisface ori motivația promotoare, ori pe cea preventivă, în funcție de cum vorbești despre ele. Când pasta de dinți are treabă cu „dinti mai albi” și „respirația mai proaspătă”, este un produs axat pe motivația promovării. Dar când are treabă cu „combaterea cariilor și a gingivitei”, e vorba în totalitate de prevenire.

Așa cum arată studiile pe care vi le vom împărtăși în partea a doua a cărții, poți învăța să vorbești în limbajul motivațional



al persoanelor pe care încerci să le influențezi. Atunci când tu îți formulezi mesajul adresat lor (sau experiența pe care vrei să le-o oferi) în așa fel încât să se potrivească cu focusul lor motivațional - cu genul de „bine” pe care ele și-l doresc -, ele vor avea sentimentul că *este corect*. Această experiență noi o numim *concordanță motivațională*, și știm deja, după peste un deceniu de cercetare, că dă naștere la un grad sporit de încredere, credibilitate, angajare și valoare. Mesajele și experiențele neconcordante, în schimb, care nu se potrivesc cu așteptările auditoriului, nu creează concordanță motivațională - ele vor da senzația că „e ceva în neregulă”, și tu *vor* avea niciun ecou în mintea interlocutorilor (ceea ce, din păcate, se întâmplă mult prea adesea). Ca să înțelegi ce vrem să spunem, hai să ne îndreptăm atenția spre problema „sexului protejat”, în încercarea de a înțelege când anume îndemnul de a folosi un prezervativ se *potrivește* și când nu.

## Cazul prezervativelor

Uite un paradox: de ce vânzările la prezervative cresc sensibil într-o perioadă de contracție a economiei, în ciuda faptului că îngrijorarea privind situația financiară îi determină pe oameni, conform datelor statistice incontestabile, să facă *mai puțin* sex? Răspunsul nu e chiar atât de evident pe cât s-ar crede. Da, e adevărat că, atunci când economia merge prost, oamenii se arată mai puțin înclinați să-și dorească mai mulți copii de întreținut - dar dacă intenția de a evita o sarcină nedorită ar fi suficientă, numai ea, pentru a-i determina pe oameni să folosească prezervativul, atunci te-ai aștepta ca ei să-l folosească *mult mai frecvent* și mai constant *închisiv* când economia merge bine.

Din nou, totul se reduce la o chestiune de concordanță motivațională. În perioadele de prosperitate, *sexul* are ca

motivație principală plăcerea - faci sex cu să te simți bine, cu să te distrezi. (Sau cel puțin așa ar trebui.) Prezervativul nu se potrivește (mă rog, e un fel de a spune...), în sensul că nu concordă cu motivația sexuală, fiindcă utilizarea lui nu este un mijloc de procurare a plăcerii - prezervativul are ca scop *protecția, siguranța*. Și, precum vei vedea curând, mijloacele care funcționează în cazul unuia dintre cele două focusuri motivaționale eșuează lamentabil în cazul celuilalt! Așadar, dacă în clipa în care decizi dacă să folosești prezervativul, acest obiect nu concordă cu focusul tău motivațional, *nu și se va părea în regulă să-l folosești*.

Mai puțin, firește, dacă vremurile sunt grele, în loc să fie prospere. Când economia merge prost, trăiești zilnic experiența anxietății, iar acest sentiment se răsfrângă și asupra vieții tale sexuale. Chiar dacă sexul în sine rămâne în principal un mijloc de procurare a plăcerii, *viața* într-o perioadă economică grea devine mult mai orientată spre siguranță și securitate. Prezervativele sunt un mijloc ideal pentru scopurile de acest fel, deci dau naștere în mai mare măsură concordanței motivaționale cu focusul general al oamenilor, iar folosirea unui prezervativ începe să fie percepută drept corectă.

## Un ghid practic

Această carte este un ghid practic care te ajută să-ți înțelegi propriul focus promotor sau preventiv și să lucrezi cu el. Folosește aceste cunoștințe în viața ta de zi cu zi și vei fi mai eficient în a-ți atinge scopurile! Folosește-le ca instrument de influență în relațiile tale cu ceilalți, și vei vedea că e ca și cum ai putea crea încredere, valoare și performanță mai bună, *din nimic*. Ca un fel de magie. Doar că e de-adevăratul.



**Partea**  
**întâi** | Promovare  
și prevenire

## 1 | Focus pe câștig sau pe evitarea pierderii?

Oamenii vor să aibă succes. Vor să cumpere lucruri și să facă lucruri care să le aducă satisfacție și să le dea sentimentul că sunt mai eficece. Numai că, după cum am aflat de la colegii noștri din MSC, Jon și Ray, motivația lor poate îmbrăca două forme foarte diferite: poate fi concentrată pe ceea ce au deja sau pe a avea și mai mult. *Focusul pe promovare* are ca scop maximizarea câștigurilor și evitarea ocaziilor ratate. Suntem concentrați pe promovare, la fel ca Ray cel optimist și orientat spre ideal, ori de câte ori acțiunile noastre sunt potențate de dorința de a progresa, de a ieși în evidență, de a ne îndeplini aspirațiile sau de a primi laude.

*Focusul pe prevenire*, pe de altă parte, are ca scop minimizarea pierderilor, pentru ca lucrurile să meargă la fel ca până acum. Suntem concentrați pe prevenire, la fel ca Jon cel precaut și orientat spre detalii, ori de câte ori încercăm să ne ferim de riscuri și pericole, să evităm greșelile, să ne îndeplinim îndatoririle și responsabilitățile, și să fim văzuți ca oameni de nădejde, pe care te poți baza că nu se schimbă după cum bate vântul.

Pe lângă faptul că percepi lumea din jurul tău – căror lucruri le acorzi atenție, cum le interpretezi și cât de mult îți pasă de ele – va fi determinat în mare măsură de focusul motivațional din acel moment. În acest capitol, vom încerca să săpăm mai adânc în motivația promovării și în cea a prevenirii, ca să explicăm de ce există ele, și vom arăta cum anume suntem influențați atunci când adoptăm fiecare din cele două focusuri în cursul vieții noastre de zi cu zi.



## De ce două tipuri de focus?

Fibula umană este preprogramată să aibă două trebuințe primare, de a căror satisfacere depinde capacitatea de supraviețuire: nevoia de protecție și nevoia de siguranță. Ceva mai simplu spus, avem nevoie să știm că ni se poartă de grijă și că nu suntem amenințați de pericole.

A fi protejat este un lucru bun, fiindcă înseamnă că alții ne vor da lucrurile (pozitive) pe care ni le dorim: mâncare, băutură, îmbrățișare din când în când și tot ce ne trebuie ca să arătăm curată și îngrijită, și, eventual, asigurare financiară. Să fi protejat înseamnă că vei avea ocazii de a obține un câștig.

A fi sigur că siguranța este un lucru bun, pentru că, pădă, evident, poți să și mori din cauza lucrurilor periculoase. Atunci când alții îți garantează securitatea, înseamnă că te vor ajuta să eviți lucrurile (negative) susceptibile să-ți facă rău: animale sălbatice, otrăvă și obiecte ascuțite ca să poți rămâne doar câteva. A fi în siguranță înseamnă să fi într-o poziție mai bună de a evita pierderea.

Nu trebuie să fi psiholog sau filosof, ca să-ți dai seama că noi, oamenii, vrem să avem parte de plăcere și să ne ferim de durere. Mai puțin evident, dar la fel de adevărat, este că există două feluri de plăcere și durere, fiecare având legătură directă cu una dintre aceste trebuințe primare: plăcerea de a fi protejat și durerea de a nu fi protejat și plăcerea de a te simți în siguranță (și durerea de a nu te simți în siguranță). Dacă stăm puțin să ne gândim la câteva din propriile experiențe de până acum, aceste desosebiri vor deveni foarte clare. Plăcerea pe care o simți când un coleg îți mână munca e foarte diferită de plăcerea pe care o simți atunci când ai reușit să intri în casă fix cu câteva secunde înainte să înceapă să plouă torențial. Ambele

experiențe sunt plăcute, dar calitativ diferite (diferența dintre „bravo!” și „Uf, am țânc am scăpat!”).

Lucrul de care s-ar putea să fim mai puțin conștienți este acela că, atunci când încercăm în mod activ să găsim aceste tipuri diferite de plăcere, suntem sensibili la tipuri diferite de informații, folosim strategii diferite și ne simțim motivați de tipuri diferite de feedback.

Motivația promovării este, în esență ei fundamentală, una de satisfacere a nevoii noastre de protecție. Are legătură cu dorința de a avea cât mai multe lucruri pozitive în viață: dragoste și admirație, dar și realizare personală, progres și dezvoltare. Tekerile promovării sunt obiective pe care ne-am dori să le atingem în modul ideal. (de exemplu: „La modul ideal, mi-ar plăcea să fiu mai musculos” și „La modul ideal, mi-ar plăcea să am și eu o relație”). Atunci când chiar obținem acel lucru pozitiv pe care l-am tot căutat, resimțim tipul de emoții pline de energie care au legătură cu buna dispoziție: fecunditate, bucurie și entuziasm. Sau, cum ar spune Ray, probabil, ne simțim „cunoscute pânzele sus”.

Motivația prevenirii, în schimb, e legată de satisfacerea nevoii noastre de siguranță. Trebuie de a face ceea ce este necesar pentru a avea mai departe o viață care ne satisface: să ne ferim de pericole, să facem ceea ce trebuie și e corect. Tekerile prevenirii sunt obiective despre care considerăm că s-ar dori să le realizăm la care ne gândim ca la niște îndatoriri, obligații sau responsabilități (cum ar fi: „Chiar că ar trebui să dau jos câteva kilograme” și „Ar trebui să-mi găsesc și eu pe cineva”). Atunci când reușim să rămânem în siguranță și securitate, resimțim emoțiile cu grad scăzut de energie ale stării de mișcare: calm, relaxare și ușurare. (Chiar dacă sună hiponergice, astu nu înseamnă că nu ne fac plăcere. Întrebări: orice mâncă veghe

fugărită între serviciu și casă, care se străduiește din răspateri să se achite de muștile ei sarcini, ce și-ar dori cel mai mult, și de obicei primul răspuns va fi „să au și cu ocazia să mă relaxez”.

Înainte de a trece mai departe, luați-vă un răgaz ca să răspundeți la întrebările următoare. Țineți minte să fiți sinceri: nu există răspunsuri corecte sau răspunsuri greșite.

## Ce te motivează?

Completați exercițiul cât mai repede posibil. Nu formulați decât un cuvânt sau două, pentru fiecare răspuns.

1. Scrieți o calitate sau o caracteristică pe care v-ar plăcea să o aveți *la modul ideal* (sau să o aveți *într-o măsură mai mare*).
2. Scrieți o calitate sau caracteristică despre care credeți că *ar fi necesar* să o aveți (sau să o aveți *mai accentuată*).
3. Numiți altă calitate ideală.
4. Numiți altă calitate necesară.
5. Numiți altă calitate necesară.
6. Numiți altă calitate ideală.
7. Încă o calitate necesară.
8. Încă o calitate ideală.

Bun, deci ce-ți spun răspunsurile? Dacă ești ca majoritatea oamenilor, n-ai avut nicio problemă să dai primele două răspunsuri, dar ai constatat că e ceva mai greu să vii cu al treilea sau al patrulea „ideal” și cu al treilea sau al patrulea „trebuie”. În poziția de seamă dacă ești mai inclinat spre menținutatea promovării sau spre cea a prevenirii, luând aminte *pe care dintre ele le-ai găsit mai ușor*: idealele sau trebuțările? Dacă ți-au venit

mai repede idealele, înseamnă că ești obișnuit să gândești în termenii idealurilor, deci ești mai înclinat spre menținutatea promovării. Dacă trebuțările ți-au venit mai repede și mai ușor în minte, ești mai orientat spre prevenire. Dacă și idealele, și trebuțările ți-au venit repede și ușor, atunci s-ar putea să ai un grad înalt motivat. atât de promovare, cât și de prevenire. Nu e obligatoriu să ai o singură motivație dominantă. (Deși majoritatea oamenilor au una singură predominantă)

## De ce un focus dominant?

După ce tocmai am spus că funcțiile umane sunt programate de la naștere să caute atât protecție, cât și securitate, probabil vă întrebați cum se face că ați ajuns (voi și alții) să fiți preocupați mai mult de unul din focusuri, decât de celălalt. Cel mai probabil răspuns ar fi acela că e din cauza modului în care ați fost crescuți. Acum vă gândiți, probabil, că focusul pe promovare este rezultatul unui lung șir de recompense primite de-a lungul timpului (adică o copilărie plină cu experiențe plăcute), în timp ce focusul pe prevenire este consecința pedepselor frecvente (adică o copilărie plină cu experiențe dureroase)... dar dacă asta credeți, vă înșelați. De fapt, oamenii înclinați spre promovare și cei înclinați spre prevenire au fost, pur și simplu, *răspândiți în mod diferit*.

Micul Ray a avut niște părinți care nu înărziau să-l laude pentru o treabă bine făcută. Când venea acasă cu calificativul „Fapte bune”, vedea împied pe fața lor mândria și fericirea, și se simțea mângâiat de aprobarea lor afectuoasă ca de vazele calde ale soarelui. Era adesea răspândit pentru realizările lui: primea mici cadouri, cum ar fi ucări și dulciuri, sau i se acordau privilegii speciale, cum ar fi să rămână treaz și după ora



chiarvinită de culcare seara. Când sotele lui de la școală nu erau  
gatare, simtea că se răcește acru în harul lui. Mama și tata  
cristeau din cap, oftau, arătau dezamăgiți și plăcu să-și vadă  
de trebur. Tată se uimea în pe dimăuntru a sangur. Acesta  
este un exemplu eticvent de parenting al promovării, în care  
reșutele sunt întâmpinate cu exprimarea entuziasată a  
admirației iubitoare, iar eșecurile sunt tratate cu retragerea  
măcinării și a mînjurii. Ca și ca Ray care sunt educa de părinți  
la acest mod, ajung să-și vadă țelurile ca pe niște ocazii de  
a câștiga aprobarea afectuoasă a părinților (iar mai târziu, pe a  
tuturor celorlalți). Viața începe să aibă ca scop progresul spre  
împlinirea propriilor idealuri și strădania de a se comporta în  
feluri apte să producă realizații demne de laudă.

Micul Jon a fost crescut mult altfel. Părinții lui aveau niște  
expecții foarte mari cu privire la modul în care trebuia el să se  
comporte, iar dacă nu se ridica la înălțimea acestor expecții,  
era criticat fără ezitare. Perfecționismul său principal nu era în  
altă țară, ci în toleranță. Uncei mai și țipau la el, dar cel mai adesea  
îl pedeau pe par în simplită, iar în plus, mai puțin timp pen-  
tru joacă, interm la televizor. Când venea cu note mari de a  
școală, totuși era bine și atmosfera din casă rămânea calmă.  
Părinții lui erau mulțumiți și el putea să-și vadă de viață nede-  
cuzat de nimeni. Jon este primul meu parenting al prevenției,  
în care eșecurile sunt ericcate și penalizate, iar succesele  
înseamnă că lucrurile stau bine și nu se va întâmpla nimic rău.  
Căpăt ca Jon aranjă să-și vadă țelurile pe niște ocazii de a evita  
demonstrarea pălăi și lui să-și un mai curat și pe a ține în cel  
la și, și de a fi în siguranță. Viața are ca scop să-ți îndeplinești  
indatoririle și obligațiile și să te porți în așa fel încât să-ți  
mulțumești pe ceilalți și să fii pace.

Dimensiunea parului nu este, singura dimensiune asupra țelului  
în care urmăm îndeplinirea țelurilor noastre de promovare și

de prevenire. Temperamentul propriu poate și el, cu siguranță,  
să joace un rol important. Dacă de la o vârstă fragedă ai avut  
un temperament timid, de exemplu, e foarte probabil să devii  
o persoană care înclină spre prevenire. Dar chiar și în acest  
caz, cel mai probabil este ca s-a întâmplat așa fiindcă timida-  
rea ta s-a dezvoltat pe pârău ta să interacționezi altfel cu  
tine în moduri care te-au făcut să fii mai înclinat spre preveni-  
re? La fel, și cultura în care ai fost crescut și educat, și mediul  
în care trăiești ca acum vor influența celui ai care cel din ur  
reacționează în interacțiunile lor cu tine. În moduri care te fac  
să fii mai aplicat spre promovare sau mai aplicat spre prevenire.

De exemplu, unele cercetări recente sugerează că americanii a-  
nu sunt, în medie, mai orientați spre promovare decât oamenii  
din Asia de Est.<sup>1</sup> Cultura americană pune mare preț pe  
independență și accentuează importanța realizărilor individua-  
le și, ca atare, favorizează o mentalitate a promovării. Visul  
american este de fapt o poveste a motivului promovării: cele-  
brându-l pe pionierul înțepu care vrea să ajungă la stele, care  
își amănă cu orice riscuri deloc neglijabile și care nu se mulțu-  
mește cu „lucruri mici”. De aceea noi îi idolatrăm pe inova-  
torii ca Steve Jobs, pe cei ca Oprah Winfrey, care și-au clădit cu  
farte propriu succesul în viață și pe cei ca Erin Brockovich, care  
nu se împiedică în reguli. (Repede – găndiți-vă la ultimul film  
pe care l-ați văzut, având în centrul atenției viața unei persoane  
prudente și precaute, care să-și concentreze atenția pe preve-  
nirea oricărui riscuri. Cred că vom avea cam mult de așteptat...).  
De la chiar începuturile ei, de când a fost fondată, libertatea  
americană a însemnat „căutarea fericirii” mai degrabă decât  
„căutarea siguranței”.

Civilizațiile est-asiatice, în schimb, pun mai mult accent pe  
interdependență și valorizează grupurile din care facem parte  
cum ar fi familia, naștea individului. Când oamenii se

gândesc la ei înșura și la șelurile lor, din punctul de vedere al obligațiilor și a responsabilităților pe care le au față de grupul cărui îi aparțin, se creează în mai mare măsură un focus pe prevenire. E vorba de sacrificiu de sine și datorie față de ceilalți. Acestea sunt culturile care nu le au dat pe ei înșiși, ci care lăuda loialitatea față de familie și respectul față de cei bătrâni care nu le au dat pe ei optiv, karmakaze și care ni le au dat pe ei, gentile mame-tigru.

Dacă ai lucrat vreodată într-o echipă cu care v-ai identificat foarte puternic, probabil ai remarcat cât de tare vă poate influența interdependența dintre membrii echipei. Nu-ți poți permite să te gândești numai la ceea ce te afectează pe tine, numai la succesul tău, numai la realizările tale. Te simți, cel puțin parțial, responsabil pentru banii altcuiva. Uneori simți că ai datorita să te sacrifici pe tine pentru banii echipei. Nu vrei să faci greșeli care ar afecta echipa, pentru că ști, căl de groază, că te-ai simți în acest caz. Vrei să ai un om pe care toți ceilalți pot să se bazeze și despre asta e vorba în focusul pe prevenire. (Iar ceea ce reușește în evidență acest exemplu cu echipa este faptul că până și în America există situații în care oamenii pot deveni mai înclinați spre prevenire, decât spre promovare.)

## Dar nu toată lumea are același focus tot timpul

Poate fi tentant, odată ce ai aflat despre motivațiile „dominante”, să suprasimplifici lucrurile și să tratezi orice persoană cu focus pe promovare sau pe prevenire ca și cum ar fi motivată

\* Alina - „Am fost în multe jocuri de noroc și am câștigat multe bani. Dar, în cele din urmă, m-am săturat să joc și m-am gândit să mă concentrez pe promovare și pe prevenire.”

În acest fel, în timp, ceea ce, așa cum am subliniat, este foarte departe de adevăr.

De pildă, nu e deloc ceva ușor să ieși din comun ca oamenii să aibă motivații dominante diferite în zone diferite ale vieții lor. Poți fi axat pe promovare atunci când vine vorba de muncă de la serviciu, dar mai concentrat pe a evita problemele, atunci când vine vorba de familia ta sau de situația ta financiară. Și chiar dacă ești preocupat din lume, dacă vrei să acoperi cu mult succes aspectul „fără fac griji pentru tot ce ție de capul nostru”, s-ar putea să constatăi că tu devii mai concentrat pe promovare. În discursurile ce privesc parentingul, pentru a putea menține echilibrul.

Dar chiar și atunci când ai o singură motivație dominantă, tot o vei adopta frecvent pe cealaltă, dacă situația imediată sau mediul în care te afli îți impune acest lucru. Atunci când situația curentă este în mod lipsit de ambiguitate, una care presupune fie un câștig, fie o pierdere, se va declara motivația adecvată. Trebuie să avem focusul pe promovare atunci când așteptăm ca medicul să ne dea rezultatul analizelor și focusul pe promovare atunci când se anunță următorul câștigător la loterie. (Decizia de a juca la loterie este de regulă una a focusului pe promovare, pentru că e vorba de dorința de a câștiga bani, de „a da linaura”. Dacă ai vrea să nu pierzi bani, s-ar mai juca la noroc - și ar păstra pur și simplu banii la bancă sau sub saltea.) Când șeful îți oferă un bonus consecvent celui care reușește să aducă cele mai multe vânzări, acest lucru dă naștere unui mediu cu focus pe promovare, dar atunci când amenință să-ți concedieze pe agentul de vânzări care vine cu cele mai slabe rezultate, amți, imediat cum toată lumea își schimbă focusul pe prevenire.

Pe tot parcursul acestei cărți, atunci când facem referire la oamenii care sunt concentrați pe promovare sau pe



prevenire – modul în care gândesc, în care sunt și se simt, în care se comportă, și ce anume îi influențează cel mai mult. Ceea ce spunem se aplică atât celor care au un focus dominant cronic sau evaspermantent, cât și celor cărora focusul, respectiv li se declanșează din cauza situației curente. Nu contează cum ai ajuns să fii axat pe promovare sau pe prevenire, contează doar că, în acest moment, acesta este focusul tău.

## Ce te prinde?

Să zicem că te întâlnești cu un prieten bun, după serviciu, că să mai schimbați o vorbă, el îți povestește ce a mai făcut, pe unde a fost în concediu, și tu probablu ai impresia că acord aceeași atenție tuturor lucrurilor pe care el ți le spune. Dar nu e așa. În realitate, atenția ta este crează, indiferent dacă tu îți dai seama sau nu, doar la anumite informații dintre cele pe care amicului le comunică. Informații care se potrivesc cu focusul tău motivațional.

Adică ce fel de informații? Păi, dacă focusul tău e pe promovare, răspunsul e simplu: prezența sau absența unor evenimente pozitive. Amicul a câștigat ceva? A obținut vreun recuzpensă? A avut câștig de cauză în vreun dispută (adică *prezența* unui rezultat pozitiv)? A ratat ocazia de a obține un câștig de ocazie (adică *absența* unui lucru pozitiv)? Motivația promovării ne face să urmăm cu unu mult interes general asupra de evenimente bune și rele. De exemplu, în cadrul unui studiu, participanților cu focus pe promovare li s-a dat o listă cu informații biografice despre un personaj imaginat. Mai târziu, ei și-au amintit semnificativ mai bine de acele evenimente din viață care se refereau la prezența unui aspect pozitiv (cum ar fi: „Deoarece voiam să cumpăr ceva dragut pentru cea mai bună prietenă a mea

mi-am dus la cumpărături în căutarea unui cadou”) sau la absența unui eveniment pozitiv (cum ar fi: „Voiam de multă vreme să văd un film care rule la cinematograful din cartier, așa că m-am dus, un timp, după serviciu, doar ca să constat că nu mai era în program”).

Căminii cu focus pe prevenire, în schimb, sunt foarte atenți la prezența sau absența evenimentelor negative. Ai pierdut ceva, ai fost pedepsit, ai făcut o greșală (adică *prezența* unui aspect negativ)? Ai reușit în final să eviți un dezastru, un accident sau o eroare, ai rămas în siguranță (adică *absența* unui aspect negativ)? În cadrul aceluși studiu pomenit mai sus, participanții cu focus pe prevenire au fost mai susceptibili să-și amintească evenimentele care caprineau absența unui aspect negativ (de exemplu: „Fiindcă nu voiam să spun vreun prostie, am preferat să nu spun nimic la ora de curs”) sau prezența unui aspect negativ (de exemplu: „Am rămas blocat în vagonul de metrou timp de 35 de minute, cu cel puțin cincisprezece pasageri înghesurați în mine, de aici nu mai puteam să respir”).

Poveste adevărată. Jon și Ray s-au căsătorit cam în aceeași timp și au plecat locuie în una de mure la distanță de doar câteva săptămâni unul de celălalt. Când Ray cel axat pe promovare i-a amors, ne-a povestit tuturor cât de bine s-a simțit și ce rite perfecte a petrecut în escapada de exotă de la tropice, apă caldă și albastră a oceanului, mâncarea locală delicioasă, plimbările lungi pe plaja cu nisip fin. Când Jon cel axat pe prevenire a fost laurba, despre perioada petrecută pe splendida coastă nariată a Italiei, primul lucru de care și-a adus aminte a fost că vegeta se încălzea nota de plată la restaurant cu plăcea pe care și-o comandase.

Informații care se potrivesc cu apul tău de focus nu doar că este receptată mai activ și mai bine memorată, dar, așa cum vom arăta mai detaliat în capitolul 7, este de obicei și mult mai

convingătoare. Surul de alarmă despre care se spun lucruri pozitive (*mai multă energie*) atrage mai mult pe cei cu focus pe promovare, în timp ce surul de struguri despre care se spune că pînăîntîmpină *verea negre (reduce riscul de cancer)* îi atrage mai mult pe cei cu focus pe prevenire. În mod similar, cumpărătorii cu focus pe prețuri acordă mai multă atenție fiabilității unui produs, pe cînd cei cu focus pe promovare vor să știe mai multe despre caracteristicile de lux ale celui produs.<sup>2</sup>

Focusul dominant îți influențează și modul în care citești opiniile celorlalți consumatori. Atunci cînd te loghezi pe Amazon.com ca să verifici recenzile unui produs, ai de ales între câteva opțiuni. Poți alege să te duci direct la recenzile care au poartat produsul, cînd ai să te duci direct la cele care i-au dat o singură stea – sau poți citi o combinație aleatorie de recenzii cu diferite calificative acordate. Dacă ești axat pe promovare (sau te uiți la un produs cu focus pe promovare), un studiu recent sugerează că e mai probabil să cauți recenzile pozitive și să le consideri mai convingătoare. În cazul cumpărătorilor (și al produselor) cu focus pe prevenire, recenzile negative sunt mai căutate și citite mai convingătoare (iar dacă lucrezi într-un domeniu unde trebuie să vinzi un produs chiar axat pe promovare sau pe prevenire, acum ești exact care dăruie recenzia trebuie să te ocupi!).

## Foc cu torpile de fotonii

În filmele de aventuri din aia de azi, cu efecte lor speciale de înaltă tehnologie – genul în care două forțe s-au înleștat într-o luptă mortală pentru dominație sau supraviețuire și cam toate lucrurile din jur explodă, mai devreme sau mai târziu, cu o regulată alarmă – există de obicei un personaj

a cărui sarcină constă în a decide cînd să lanseze torpilele cu fotonii. (Său, dacă vă plac filmele de acțiune mai de modă veche, punep în loc de „torpile fotonice“, „arcașul medicului cu săgeți aprinse“ sau „prășterul sur înșelar de dreptate“).

Imaginează-ți pentru o clipă că tu ești cei cărora s-a dat această enormă responsabilitate. După ce ai intrat în cază ai stat cu ochii pe trumărele navei spațiale sau „cu mîna streasă la ochi spre orizontul înăpărtat, dincolo de colmei încețoșate“, vezi ceva. Cel puțin așa crezi, că ai văzut ceva. A fost doar o fulgerare scurtă, iar mijloacele din dotare nu s-perfecte. Nu poți ști cu certitudine dacă e dușmanul, sau ceva inofensiv – un mic asteroid, niște gunoi spațial sau pur și simplu vederea și-a jucat o festă. Ai de ales între două variante: să lansezi torpila fonică și să trimiți tot echipajul în goană la posturile de luptă sau să nu faci nimic decît să stai mai departe la pîndă.

Prin urmare, există patru variante rezultante posibile în funcție de alegerea ta: două variante corecte și două variante greșite. Ai putea să lansezi torpila și să ai dreptate, fiindcă era vorba de înamic (caz în care devii eroul zilei); ai putea să lansezi torpila și să te înșeli, ceea ce îți va face pe camarazi să se uite cel puțin chinor la tine și să respingi afirmația bunătaie de torpila fonică (știi foarte bine că nu crește în copaci!). Ai putea să nu faci nimic și să fi judecat corect că nu era înamicul; sau ai putea să nu faci nimic și să te înșeli, ceea ce vei înțelege instantaneu în momentul cînd nava ta spațială explodează.

Psihologii se referă la genul acesta de situații spunîndu că sunt *probleme de detectare a semnalului*, unde obiectivul este acela de a face corect distincția între „semnal“ (dușmanul) și „zgomot“. Cu alte cuvinte, ai văzut înamicul sau nu l-ai văzut? Chiar era acolo (acumălul) sau n-a fost decît un gunoi spațial (zgomot)? Dacă spui „da“ și ai dreptate, situația se numește,



deci să de adoctrini, lovitură reușită. Dacă spun „da” și te înșeli, atunci e o *alarmă falsă* (sau eroare prin *omisiune*). Spui „nu” și ai dreptate, se cheamă că este o *filtrare corectă*. dar dacă te înșeli, este o *alarmă* (sau eroare prin *omisiune*).

Dacă tipul cu torpedele formale se întâmplă să fie colegul nostru Ray, probabil că se va lansa. Asta, pentru că, atunci când urmărim un țeu de promovare, deverum deosebit de sensibil la potențialul de concordanță - vrem să *ni încercăm șansa*. În fond, dacă ai chef de omletă, nu poți face altfel decât spărgând câteva ouă înscind cu această ocazie să-ți cadă și niște fărâme de coajă în moul dejun. O persoană cu focus pe promovare este dispusă să comită o eroare prin *omisiune*, dar nu este dispusă să comită una prin *omisiune*. „Mai bine să greșesc înscind să fac ceva, decât să greșesc fiindcă n-am făcut nimic!” Nămk nu le displace mai mult celor axați pe promovare, decât să rateze o șansă (de exemplu, să nu tragă cu topila, când manualul chiar era acolo), fiindcă înseamnă să risipească degeaba o ocazie de a realiza ceva. Prin urmare, ei vor spune „da” în genul acesta de situații. (Ne referim la situațiile în care răspunsul corect este neclar și trebuie să alegi între două variante totuși opuse. Deci, dacă ar fi vorba nu de un film de aventuri, ci de o comedie romantică, n-ai spune „da” misteriosului străin care te-a cernit în căsătorie și care s-ar putea dovedi în final un spărgător de locuințe cizalat prin interpuși.)

Cei cu focus pe promovare nu, în general, ceea ce psihologii numesc *polarizare răsunătoare* (sau *riscurile*) și, drept rezultat, vor eșua nu doar cu o grămadă de lovituri reușite, dar și cu mult mai multe alarme false - mult mai multe erori prin *omisiune*. Foarte probabil că vor doborî mai ales o navă marucă, dar tot atât de probabil este să fac un pic cam peap și să tragă într-o navă pagnică.

Oamenii cu focus pe prevenire, în schimb, sunt în mod normal rați indivizi precauți și atenți, iar atunci când au dubii, vor prefera să răspundă „nu”. Așadar, dacă Jon se află la maneta torpilelor, el nu va lansa niciun proiectil, până nu se asigură în mod cert că pe „maruc” s-a văzut - mai degrabă decât să riște să comită o greșală și să se facă de râs. O persoană axată pe prevenire este dispusă să facă o eroare prin *omisiune* (de exemplu, să aștepte mai mult de a trage în ceea ce se va dovedi în final că era o navă marucă), dar nu va fi dispusă să facă o greșală prin *comisiune* (adică să poarte răspunderea de a fi tras într-o navă pagnică). Oamenii de acest fel resimțite vor să evite riscul de a se dovedi în final că s-au înșelat (adică au reacționat la o alarmă falsă). Atunci când situația lor curentă este una sigură - care îi satisface, ei au ceea ce psihologii numesc *polarizare conservatoare*. Ei nu riscă să meargă la noroc, într-o situație care s-ar putea face să-și piardă condițiile de securitate. Așadar, persoana tău cu focus pe prevenire nu se va mări cu infractorii deghizați - dar o asemenea persoană oricum nu va deveni niciodată eronă de poveste „sau de film”.

Se cavine menționat că, atunci când oamenii cu focus pe prevenire cred că se află în pericol, de exemplu atunci când nava spațială dispare așea a deschis focul, nu se mai arată chiar atât de precauți. Odată ce dezastul s-a întâmplat, ei vor face tot ce trebuie, vor risca orice, ca să-și recâștige securitatea. Ei sunt cei mai receptibili să tragă - iar, și iar, și iar - dacă li se pare că se află în pericol. Dar asta se întâmplă numai în cazuri extreme. În existența cotidiană, normală, nu vor abdică de la abordarea lor precaută și conservatoare.

Restul acestor exemple de mai sus este să-ți dea cât de cât o idee despre genul de strategii pe care indivizii cu focus pe promovare și cei cu focus pe prevenire preferă să le aplice. În

general vorbind, motivata promovării e servită prin utilizarea a ceea ce numim *mijloace proactive* - modalități de a ne atinge scopul care ne asigură avansarea sau câștigul, și, în același timp, ne asigură împotriva apăsii de câștig, prin aceea că nu exclud din start alte posibilități și nu ignoră alte oportunități favorabile. Indivizii cu focus pe promovare preferă să ia decizii gândindu-se la ce ar putea merge bine (argumentele pentru), mai degrabă decât la ce ar putea merge prost (argumentele contra). Motivația lor este mai mînsă, angajamentul lor în ceea ce fac este mai puternic, atunci când se imaginează cum vor reuși alungând orice gând de îndoielă, „cu toată viteza înainte”. Ei vor să facă ceea ce e nevoie pentru ca lucrurile să meargă în direcția dorită, chiar dacă asta înseamnă și să mai calce pe de lături. Le place să genereze și să analizeze mai multe variante posibile de acțiune, tocmai ca să nu rateze vreă șansa de a lua o *lovitură rapidă*. Dacă viața ar fi ca un meci de fotbal, acești oameni ar juca numai în atac încercând să câștige marcând puncte pentru echipa lor - chiar dacă asta înseamnă să mai comită și câte-o greșeală pe care echipa adversă o poate valorifica în propriul folos. (Dacă ambele echipe sunt axate pe promovare, vom avea parte de un meci cu multe goluri și o grămadă de faze spectaculoase!)

Motivația preventivă, pe de altă parte, este cel mai bine servită prin utilizarea *mijloacelor vigilențe*. Mijloacele vigilențe servesc la a păstra ceea ce ai, printr-o atitudine atentă și de asigurare contra greșeliilor. Indivizii cu focus pe prevenire le plac mai mult deciziile gândindu-se serios la ce ar putea merge prost (argumentele contra), mai degrabă decât la ce ar putea merge bine (argumentele pentru). Ei sunt mai puternic motivati și angajați atunci când se gîndesc la felul în care ar putea să eșueze (dacă n-ar fi suficient de atenți). Într-adevăr, pentru oamenii cu focus pe prevenire, vigilența practic scade atunci

când sunt încrezători că vor reuși. Ca să-și păstreze vigilența de care au nevoie, ei se gîndesc la ce trebuie să facă pentru a se asigura că *nimic nu merge prost*. Le place să facă un plan realist și să sețină de el, și să evite luarea în considerare a prea multor alternative - din punctul lor de vedere, decare alternativă fiind un potențial risc de a comite o greșeală. Dacă viața ar fi un meci de fotbal, ei ar juca mixând aproape totu pe o defensivă solidă încercînd să învingă prin împiedicarea echipei adverse să marcheze și prin realizarea unui joc perfect, astfel încît să nu piardă din cauza unor greșeli stupide. (Dacă ambele echipe sînt axate pe prevenire, pregătește-te pentru un joc cu foarte puține goluri și cam plicticos - cu excepția cazului în care ești realment pasionat de „arta apărării”).

## De ce e mai bine cu două focusuri decât cu unul singur

Vrei să slăbești și să nu te mai ingrași la loc? Să te așzi de fumat și să nu mai poi niciodată țigara în gură. Să începi să faci mușcare regulată... și apoi să continui să faci mușcare regulat. În viitorul previzibil? Dacă da - atunci va trebui să folosești atât motivația promovării, cît și pe cea a prevenirii, fiindcă fiecare dintre ele se potrivește cu deosebire unei lăze diferite din proiectul de realizare a acestor obiective comune de sănătate.

Mentalitatea cu focus pe promovare duce la *entuziasme* strategic - să te împaci realmente cu entuziasmul, atunci când poți să mergi cu noua ta inițiativă. De asta ai nevoie când începi un demers de pierdere în greutate sau de renunțare la fumat - câștiguri mari, care să te ajute să-ți atingi obiectivul. Entuziasmul devine însă mai puțin adaptiv, atunci când se pune problema menținerii pe termen lung a obiceiurilor



sănătuse în acest caz ai nevoie de *vigilență*, care să nu te lase să cazi înapoi în apatie. Focusul pe prevenire este, așadar, perfect potrivit pentru a-ți păstra reușitele, odată ce le-ai dobândit.

De exemplu, în două studii având ca obiect renunțarea la fumat și pierderea în greutate – pericolele hotărâri luate în fiecare noapte de Anul Nou –, motivația cu focus pe promovare a preconizat rate mai mici ale renunțării la fumat și ale pierderii în greutate pe parcursul primelor șase luni, dar pe parcursul următorului an, predictorul venitor de a te reapuca de fumat și de a nu te îngrija la loc a fost motivația cu focus pe prevenire.<sup>2</sup> Dacă ești o persoană care începe totul în forță, dar apoi, de-a lungul timpului, constăți că, aproape fără să-ți dai seama, toate progresele pe care te-ai făcut s-au cam pierdut pe parcurs, probabil că ai nevoie de o doză de gândire preventivă. Dacă, mai, nu poți să fii în stare să-ți aduni toate forțele pentru a lua în piept, cu curaj, nicio provocare mai dificilă, un pic de focus pe promovare este exact ce ți-ar prescrie medical. (Dacă îți vine greu să-ți aduni forțele pentru vreunul din cele două focusuri, ai răbdare: vom aborda metodele de schimbare a motivației în capitolul 8.)

## Eșec. Se mai întâmplă.

Există momente când lucrurile pur și simplu nu vor să se așeze așa cum ți-ai dorit. Poate n-ai obținut mărimea de salariu la care ai sperat. Sau nu te poți nicicum abține să nu mai bei o gustăncă după ora zece seara. Poate nu-ți poți permite concediu, pe care voiai să ți-l iei. Sau persoana cu care ai reșit pentru prima dată vinerea trecută tot nu te-a sunat înapoi. În ce fel te afectează obsesiile? Cum te fac să te simți? Răspunsul depinde, și deloc în mică măsură, de motivația ta dominantă.

Când individul cu focus pe promovare suferă o lovitură atunci când, de exemplu, performanța lui lasă de dorit, acest lucru are un impact direct asupra *stimei sale de sine*. În general, oamenii cu focus pe promovare sunt preocupați să aibă un nivel înalt al stimei de sine (adică un concept pozitiv asupra propriei persoane). Eșecul după cum probabil vi s-a așteptat, îi determină să aibă o părere mai negativă despre ei înșiși și despre capacitățile lor. În plus, ei resimt eșecul ca pe o *absență* a aspectelor pozitive – că nu au câștigat, că nu sunt abili și adresați, că nu au primit o recompensă și, ca atare, trec prin stăruie afective asociate cu demoralizarea și nivelul scăzut al energiei psihice: tristețe, deprimare, descurajare.

Oamenii cu focus pe prevenire au tendința să fie mai puțin preocupați de stima de sine, și mai mult de *certitudinea privirii proprii* *persoană* – cu alte cuvinte, vor să fie siguri că părerea lor despre sine este corectă, indiferent dacă e o părere pozitivă sau negativă. Anunci când dau dovadă de o performanță slabă, deși nu se așteptau, se simt pur și simplu strâmbi de ea înșiși. „Nu mă recunosc!”<sup>3</sup> Iar problema care îi neliniștește cel mai mult este că nu mai au încredere în cunoașterea de sine.<sup>4</sup> (Ca să fie limpede: nicio oarecare cu focus pe promovare, nici cei cu focus pe prevenire nu vor să se subevalueze sau să se surtă în comparație în privința propriei persoane – pur și simplu sunt diferiți, din punctul de vedere al aspectului în care contează cel mai mult pentru ei.) Indivizii cu focus pe prevenire resimt eșecul ca pe *prezența* unor aspecte negative – că suferi o pierdere, să fi ai pericol, să fi pedepsit și, drept rezultat, trec prin stăruie afective cu nivel ridicat de energie psihică, asociate *anxietății*, nervozității, uneori îngrijorare.

(Observați că, atunci când suntem concentrați pe promovare, succesul aduce după sine un nivel ridicat al energiei psihice și se simte realmente plin de viață și de victorie – cu alte

curvinte, angajamentul nostru în ceea ce facem este într-un punct de maxim. Dar atunci când suntem concentrați pe prevenire, tocmai faptul că lucrurile nu merg bine ne împinge într-un punct de maximum al energiei și angajamentului. Vom reveni la această diferență importantă dar un pic mai încolo.

Bun, acum că ai înțeles de unde provine focusul pe promovare și cel pe prevenire, cum determină ele informația de care ne ocupăm și strategiile pe care le folosim ca să reușim în ceea ce ne-am propus și cum ne fac ele să ne simțim în prezent? În momentul să vedem cum ne influențează comportamentul real din fiecare compartiment al existenței noastre. În capitolele care urmează, vei vedea prin ce se deosebește individul cu focus pe promovare de cel cu focus pe prevenire, într-un mediu de muncă și în sala de curs. Vei afla cum se comportă în relația cu un partener sau o parteneră, cum se comportă în relația cu copiii ei, cum ia decizii și cum privește lumea în care trăiesc. Alegerea unui domeniu unde focusul pe promovare și cel pe prevenire influențează modul în care îl vedem, îl simțim și îl abordăm.

## 2 De ce optimismul nu are efect pentru pesimiști (defensivi)

Lumea îi iubeste pe optimiști. O perspectivă pozitivă asupra lucrurilor este adesea recomandată drept medicament pentru orice te supără, și niciun mai mult decât în Statele Unite unde atitudinea de tipul „dacă vrei poți” este considerată esențială pentru a avea succes. Deloc surprinzător așadar că multe cărți de dezvoltare personală care idolează în sine forța pozitivității sunt bestselleruri – petuocase în această țară și că așa-numita „Lege a Atracției” – credința că lucrurile bune se vor „manifesta” singure în viața noastră, dacă ne ținem în mod complet mintea de „negativism” – se bucură de atât de multă atenție

În fond, *oare* foarte bine nu-i așa? Numai de zis, e distractiv să gândești pozitiv! Ce poate fi mai plăcut decât să vizualizezi în minte cât de frumos va fi după ce toate visele tale devin realitate? (Și, cu toată sinceritatea, să recunoaștem că nu-i deloc amuzant să te gândești la lucruri negative – cum ar fi obstacolele pe care le-ai putea întâmpina sau că n-ai putea înălța la cap pe paravânt. Numai nu poate contesta acest lucru. Așadar, e foarte firesc să te simți atras de ideea că poți atinge niște scopuri cum ar fi să te însănătoșezi, să te îmbogățești și să te îndrăgostim până peste cap, pur și simplu având numai gânduri pline de viață și semnătare. Legea Atracției te lasă și să-ți mănușezi mânăta răvnită, și să-o păstrezi pentru mai târziu. Mă rog, te-ai răsu. Dacă ar funcționa așa cum se spune (Ar fi probabil mai corect să spunem că te lasă să *visualizezi* cum ar fi dacă ai avea prăjitura sub nas, numai bună de mâncat. Când



șansele de a obține o prăritură adevărată. În acest mod, mi pres-  
tăut în favoarea a.)

Dar să nu fim nedrept: există o mulțime de oameni care  
gândesc pozitiv, dar fără a subscrie unor idei ca acestea. Ei sunt  
pur și simplu niște optimiști din categoria celor normali.  
*Optimismul* este credința că, în general vorbind, lucrurile bune  
se vor întâmpla, iar cele rele, nu. Optimismul este adeseori  
măsurat prin evaluarea reacțiilor pe care le avem în fața unor  
evențuri de felul următor:

*În perioade mari, mă aștept de obicei la ce e mai bun.*

*Întotdeauna privesc partea bună a lucrurilor.*

*Lucrurile nu-mi ies mână așa cum mi-am dorit. (Optimistii  
nu cred asta.)*

În timp ce *Legea Atracției* mi prea are fan în comunitatea  
oamenilor de știință, optimismul ca stare se bucură de o  
reputare mult mai bună, și din motive perfect întemeiate.  
Studi după studiu arată că, în comparație cu pesimiștii,  
optimiștii au o sănătate fizică mai bună și se revin mai repede  
după boală. Ei se adaptează mai ușor la schimbare și sunt mai  
apți să facă față activ unei probleme. Ei au relații care le aduc  
mai multă satisfacție și sunt mai dispuși să accepte un compro-  
mis reciproc avantajos. Optimiștii sunt, în medie, mai suscep-  
tibili să reușească să-și atingă scopurile, comparativ cu  
pesimiștii, pentru că nu renunță prea repede atunci când se  
întâlnesc de greutăți.

Așadar, optimismul poate într-adevăr să fie un lucru bun, în  
comparație cu pesimismul. Pentru mulți oameni, în unele  
momente. Această din urmă observație are parte pe care  
majoritatea susținătorilor pozitivismului îndărgite și a opti-  
mismului. Iată limită, din zona districții care conține câr-  
de dezvoltare personală (și din rândul marilor maeștri a lec-  
țiilor despre business, educație și parenting), nu-i ținează s-o

promenească posibil din cauză că nu-și dau seama că mi spun  
decat umătate din poveste. Așa cum demontrează cercetările  
noastre, există și oameni pentru care metoda cea mai bună de  
a-și asigura succesul este, realment, să creadă sincer că s-ar  
putea să eșueze.

### Cum adică, există oameni motivați de ideea că s-ar putea s-o dea în bară?

Da, exact. Ne dăm seama că s-ar putea să sune contrainu-  
ritiv. La urma urmei, nu prea seamănă a spirit combativ de „plu  
„dacă vrei, poți“. Și pare că era vorba că trebuie să atingăm orice  
gânduri negative, nu?, dacă vrem să reușim.

Nuși dacă ești motivat de focalul pe prevenire sau urmărirea  
un scop axă pe prevenire. Pentru că în acest caz, optimismul  
nu doar că pare deplasat – practic și efectiv îți va da peste cap  
și-ți va distruge motivația. Dacă ești sigur că totul va merge bine,  
atunci de ce să-ți mai bați capul ca să eviți orice greșală. Ca  
sa-ți plănuiești dinainte cum să depășești obstacolele sau ca să  
ai la îndemână o variantă de plan B? Pare o pier-  
dere de timp și de energie. Din moment ce totul îți va merge  
strună, ai toate motivele să te relaxezi și să-ți dai ușor.

În schimb, dacă ești motivat de focalul pe prevenire, nu-ți  
poți permite să te destinzi și să te lași lucrurile ușor. Viziunea opti-  
mistă îți aducează vigoarea de care ai nevoie ca să duci treaba  
până la capăt. Dimpotrivă, evitarea greșelilor și pregătirea pen-  
tru potențialele probleme sunt exact precum în cazul în care  
câ ar trebui să te lași. Adică, deocult surprinzător, ceva ce mulți  
oameni de succes cu mentalitate de prevenire au înțeles intuitiv  
încă de la bun început. Ei au rezista, în sinea lor chemări la  
pozitivitate, dându-și seama (poate inconștient, că genul acesta

de gândire pur și simplu nu funcționează în cazurile. Haideți să vă dau un exemplu.

Într-un studiu pe care l-am desfășurat cu colegii mei, de la MSC, Janie Rector și Lorraine Chen Idson, le-am dat participanților un set de anagrame cu care să lucreze, de exemplu, grupul de litere NFLMO, din care, cu rânduială să nu fi obținut să folosească toate cele cinci litere, se pot alcătui o sumedenie de cuvinte în limba engleză: elm, one, mole, omen, remon, meon etc.). tuturor subiecților li s-a spus că, dacă ar o performanță bună – calculată după numărul de cuvinte formate, s-ar putea să câștige niște bani. Apoi le-am manipulat focusul motivațional: celor din grupul condiționat cu focusul pe promovare li s-a spus că vor primi patru dolari și că *ar putea câștiga un dolar în plus* dacă performanța lor depășește 70 la sută (nu numărul de cuvinte format de fiecare participant, comparativ cu numărul maxim de cuvinte care puteau fi formate), în timp ce subiecții din grupul condiționat cu focusul pe prevenire li s-a spus că vor primi cinci dolari, dar din care *ar putea pierde un dolar*, dacă nu depășesc o performanță de 70 la sută.

Ca să fie limpede: totuși amea uriașă să primească patru dolari pentru o performanță slabă și cinci dolari pentru o performanță bună, deci stimulentele erau identice pentru ambele grupuri. Iar nivelul de 70 la sută era unul de performanță pentru toți. Singurul lucru diferit între cele două grupuri a fost modul în care am prezentat lucrurile (*formulația sau încadrarea*, cum i se spune în lucrările de psihologie) – dacă faptul că ai sfârșit prin a câștiga cinci dolari înseamnă că ai câștigat un dolar (focusul pe promovare) sau ai evitat pierderea unui dolar (focusul pe prevenire).

Să revenim la experimentul în sine. Cum pe la jumătatea operapei de rezolvare a anagramelor, le-am dat feedback tuturor participanților. I-am spus fiecăruia că, până în acel moment,

avea o performanță fie peste pragul de 70 la sută, fie sub acest prag. (Feedback care nu avea nicio legătură cu performanța lor efectivă – pur și simplu i-am repartizat aleatoriu să primească vestea bună sau vestea proastă.) Așadar, au fost determinați să creadă fie că se apropiau de un succes, fie că erau în pericol să eșueze. După ce le-am dat acest feedback, am măsurat atât intensitatea motivației lor, cât și așteptările lor de reușită.

Precum probabil ați ghicit deja, după ce au primit feedbackul pozitiv, așteptările de succes din grupul cu focus pe promovare au crescut exponențial, și la fel și motivația lor. *Mă descurc foarte bine! Ura! Progresezi cu gândul ei și cine n-ar fi gândit așa, în locul lor, corect? Păi, grupul celor cu focusul pe prevenire. Când li s-a dat vestea cea bună că se apropie de reușită, așteptările lor de succes nu s-au schimbat uclor – iar motivația lor practică a scăzut. S-ar părea că sunt în siguranță, au gândit ei. Nu am de ce să-mi fac griji. În fond, aș putea chiar să mă relaxez.*

Ce se întâmplă când veștile nu sunt chiar atât de bune? După un feedback negativ, așteptările de succes în grupul cu focusul pe promovare au scăzut rușel, precum probabil ați ghicit, și la fel și motivația. *Heim,, nu arată deloc bine. Cam descurajant. De ce să mă mai străduiesc, dacă oricum nu mă alege decât cu cei patru dolari? În fond, aș face mai bine să-mi păstrez energia pentru mai târziu, poate primesc ceva de făcut în care să mă descurc mai bine.*

Cei din grupul cu focusul pe prevenire, în schimb, au cinut urechile și au băgat de seama. Așteptările lor au scăzut... *dramatic!* Acești participanți erau foarte siguri că vor eșua... dacă nu schimbă lucrurile printr-un efort mai mare. În cruda acestei scăderi, sau, mai bine zis, boala: din cauza ei, motivația lor a făcut un salt în sus. *A, na, voi pierde un dolar! Dacă nu mă adun. Trebuie neapărat să fac ceva ca să nu se întâmple chestia asta!*

Indivizii cu focus pe promovare se pun realmente în mișcare atunci când sunt că performanța lor este bună. Optimismul și



încrederea în sine le amplifică entuzismul, ceea ce face ca motivația lor și performanța să crească exponențial. Poate cea mai definitorie caracteristică a colegului nostru Ray, cel mai mentalizat există pe promovare, este atitudinea lui de tipul „totul va fi bine”. O ia cu el peste tot pe unde se duce (inclusiv în junglie plumbărie pe care te face în creierul nopții prin cartierele rău-famate, în căutarea celor mai tari instrumentiști de jazz), iar până acuma s-a servit foarte bine.

Indivizi cu locus pe prevenire, în schimb, se mobilizează cel mai bine atunci când lucrurile nu prea merg cum ar trebui. Posibilitatea de eșec le *spornice* motivația, ceea ce face să se crească și performanța. Colegul nostru concentrat pe prevenire, Jon, poate părea că se autoflagellează fără niciun rost atunci când se dă de trasa morții pentru absolut orice mic detaliu din ceea ce face la serviciu, dar el știe că așa funcționează cel mai bine, dacă e pesimist notoriu. (Și, ca să se știe, pe Jon nu-l prindea nici la doi kilometri distanță de un cartier rău-famat, nici dacă-ai dai propria gară de bănci din forțele speciale.)

Ca să înțelegem ce funcționează pentru Jon și alți oameni cu focus pe prevenire, este important să ne dăm seama că ei nu sunt niște pesimiști, în sensul uzual al termenului. Ei nu cred că vor eșua *negresit*, și nici măcar că e probabil să eșueze. Ceea ce-și spun în sinea lor este că *s-ar putea* să eșueze, dacă nu sunt destul de atenți sau dacă nu se străduiesc suficient. Pe ei îl motivează faptul că își imaginează posibilitatea de eșec în viitor, din cauza că nu fac în prezent ceea ce trebuie să facă, adică manifestă un *pesimism defensiv*, cum se numește în literatura de specialitate. Pesimismul – adică să te aștepte să eșuezi – subminează motivația oricui. Indiferent dacă focusul tău este pe prevenire sau pe promovare. Într-adevăr, măcar o parte din motivul pentru care cercetările au constatat atât de multe rezultate pozitive la oamenii optimiști este acela că

studie pe această temă îi compară pe oamenii care adoptă o atitudine optimistă cu oameni care adoptă o atitudine pesimistă. Este limpede că pesimismul subminează motivația, dar nici optimismul, pe de altă parte, nu o stimulează întotdeauna. Se întâmplă asta doar atunci când oamenii au un focus pe promovare... dar nu și atunci când au un focus pe prevenire.

## Ce fel de obiective te pricepi cel mai bine să atingi?

Răspundeți la întrebările următoare folosind scara aceasta de apreciere:

|                        | 2 | 3         | 4 | 5          |
|------------------------|---|-----------|---|------------|
| Niciodată în viața mea |   | mai puțin |   | Foarte des |

1. Cât de des ai realizat lucruri care te-au „mobilizat” să muncești încă și mai mult?
2. Cât de des ai respectat regulile și rânduielile stabilite de părinții tăi?
3. Ți se întâmplă des să-ți ușa bine diferitele lucruri pe care le încerci?
4. Am sentimentul că am făcut progrese spre a fi un om de succes.
5. În copilărie și adolescență, te fereai „să călci pe bec”, adică să faci lucruri despre care știa că părinții tăi nu le vor tolera?
6. Faptul că n-am fost destul de atenți m-a băgat în bucluc, uneori.

Scorul tău de succes la focusul pe promovare = Răspunsul 1 + Răspunsul 3 + Răspunsul 4

Scorul tău de succes la foculul pe prevenire = Răspunsul 2 + Răspunsul 5 + (6 - Răspunsul 6) , scor inversat]

Întrebările de mai sus provin dintr-un instrument de testare, realizat de cei de la Centrul de Știință a Motivărilor pentru a-ți identifica pe individul cu antecedente de reușită în privința promovării sau a prevenirii - ceea ce noi numim *orgoliul* de promovare sau *orgoliul* de prevenire. Dacă ai obținut un scor mare la oricare dintre cele două categorii - sau la amândouă - înseamnă că ești o persoană care „s-a prins” cum trebuie lucrul cu propriul focus motivațional. (E foarte posibil să obții un scor ridicat în ambele situații, dat fiind că poți înțelege cum să fii eficient în promovare și cum să fii eficient în prevenire. Iar acest lucru este valabil chiar și atunci când ai un focus dominant. Bineînțeles, e la fel de posibil să ai un scor scăzut la amândouă. Caz în care lectura acestei cărți se poate dovedi extrem de utilă.) Pentru a putea fi eficient în materie de promovare sau de prevenire, trebuie să înveți cum să-ți folosești strategic perspectiva asupra lucrurilor.

### Atitudinea potrivită pentru treaba potrivită

Pentru a fi eficient atunci când ai focusul pe promovare, trebuie să-ți urmărești scopurile de o manieră proactivă. Să te ocupi cu entuziasm de lucrurile pe care vrei să le realizezi. Faptul că ai o perspectivă optimistă asupra lucrurilor îți stimulează entuziasmul, iar prin aceasta se potrivește foarte bine cu un focus promotor. Altfel spus, optimismul acționează în favoarea unei motivații a promovării. O susține și o întărește, făcându-te să fii mai bine pregătit să ne atingem scopurile bazate pe promovare. Dacă ți-ai propus un fel mareț sau lăi

asidu riscuți mari, o doză de gândire pozitivă este exact ce ți-ar recomanda și medicul.

Pe de altă parte, pentru a fi eficient atunci când ai focusul pe prevenire, trebuie să-ți urmărești scopurile de o manieră vigilență, precaută - să te ocupi cu atenție mărșă de lucrurile pe care vrei să le realizezi. Pentru o prevenire reușită, trebuie să ne domolim optimismul sau să-l reprimăm, și să cultivăm un pic de scepticism în stuja unei vigilențe sustinute. Atitudinea de tipul „s-ar putea să nu meargă” acționează în favoarea motivației bazate pe prevenire. Faptul că ai o perspectivă mai mult realistă, decât optimistă, în sporește vigilența și, ca atare, se potrivește cu un focus axat pe prevenire. Atunci când trebuie să fi vigilenți - ca să te achiți de responsabilități și să eviți pericolul - „nu-ți poți permite să fi prea încrezător în tine, oricât de mult succes ai avut în trecut.

Indivizii cu un grad înalt de orgoliu al promovării sau de orgoliu al prevenirii pot avea, și unii, și ceilalți, motive întemeiate să fie optimiști. Și unii, și ceilalți au în spate o lungă istorie de situații în care s-au atins scopuri. Dar cei din a doua categorie știu că nu-și pot permite să fie optimiști și se gândesc cât mai puțin posibil la succesele din trecut.” Dimpotrivă, atunci când se pregătesc pentru o sarcină care le stă în față - o prezentare, un test, un examen sau orice altă situație dificilă - ei și fixează așteptările la un nivel coborât, reînăgând în seamă dovezile reușitelor anterioare. „Știu că până acum am luat doar note maxime la chimie, dar testul asta s-ar putea să fie mult mai greu - și să nu mai au notă mare”, își spun în sine lor. Uneori, o spun chiar și cu voce tare, devenind pata cocoroașelor de hârtie cu care-i bombardează colegii iritați.

Din cauză așteptărilor reduse, cei cu grad ridicat de orgoliu al prevenirii își imaginează în minte, ca pe un scenariu repetat de nenapărat ori, toate modurile în care lucrurile ar putea să



nu merge bine și se pregătesc pentru orice eventualitate. Drept avertizare, ei au o performanță tot atât de bună ca a optimiștilor cu focus pe promovare (și, să nu uităm, au o performanță mult mai bună atunci când încearcă să-și împiedice să procedeze așa cum le stă în obicei. În maniera lor defensiv-pesimistă).

În circumstanțele adecvate să neem, atunci când o situație impune planificare atentă și analiză prudentă, oamenii cu grad înalt de orgoliu al prevenirii pot chiar să-și depășească în performanță pe optimiștii cu orgoliul promovării. Nici un lucru nu ne uimim prea departe după dovezi: e suficient să ne gândim puțin la recesiunile noastre economice și la criza creditelor ipotecare care a ajutat la declanșarea ei. Când prețurile locuințelor cresc întruna, oamenii au un credit ipotecar pe care să și-l poată permite doar dacă totul merge bine (cu potop de asigurări din partea brokerilor de credite, cum că totul va fi bine). Oamenii cu focus pe prevenire sunt cei care, într-un asemenea climat, vor pune întrebarea: „Dar dacă nu toate lucrurile vor merge bine?” scâlpâind astfel de neîncrederea pierderii locuinței și a distrugerii bonității.

Cartile de istorie și cronicurile de știri sunt mereu pline de exemple, în privința pericolele care ne pândește din cauza optimismului excesiv. Nevăzarea în seară, în moduri cel mai serios, a posibilității că nu toate lucrurile să merge bine conștientul plinului a avut profunde consecințe nefaste: războaie îndelungate, cu incredibil de multe pierderi de vieți omenești, după ce nu se știau că se vor termina foarte repede (Vietnam, Irak), crize umanitare care ar fi putut fi evitate, cu o planificare adecvată (uraganul Katrina, explozia centralei nucleare de la Fukushima) și, bineînțeles, dezastrele economice rezultate din investiri riscante și irresponsible (criza creditelor ipotecare substandard, Marea Depresiune).

Pesimismul defensiv are rostul lui – faptul că te gândești la pericole și la lucrurile care ar putea merge prost îți dăre care un sprijin pe un ton pozitiv, că ar fi „gândire negativă” îți va da un avantaj palpabil în atingerea scopului cu focus pe prevenire. Părinții care vor ca bebelușii lor să fie în siguranță nu așteaptă să se întâmple ceva rău, ci se gândesc dinainte de pericole. Ei ar putea plâdi, când acesta începe să meargă singur de-a bușee prin casa. Adușii care și fac regulat, o dată pe an, toate analizele, au șanse mai mari să depisteze din timp o eventuală problemă de sănătate, ceea ce face să crească spectaculos probabilitatea de recuperare completă. Oamenii de afaceri care își văd în serios competitorii sunt mai apti să se anticipateze necesitatea și să rămână în fruntea sectorului lor de activitate.

Unu dintre cele mai importante învățăminte (și unu dintre cele mai dificil de acceptat) în privința mentalității axate pe prevenire – indiferent dacă mentalitatea respectivă ne aparține nouă sau altcuiva – este faptul că trebuie să învățăm să respectăm pesimismul moderat sau scepticismul specific acestei mentalități și să ne abținem pe cât posibil de la lecții mobilizatoare. Pesimismul acestor oameni este unul strategic. Ei știu foarte bine ce fac. (Și, precum spuneam mai devreme, ei nu spun că vor eșua, căci acest lucru le-ar putea submina, de fapt, motivația. Nicidecum, ei doar își închipuie cum s-ar putea să eșueze, dacă nu se străduiesc din toate puterile să se străduie necesare pentru a evita un eșec. Acest tip de gândire condițională îi motivează să facă lucrurile care trebuie făcute. Doar după ce învățăm să înțelegem și să respectăm aceste două moduri diferite de motivare, ne vom putea ajuta singuri să fim cât mai eficienți cu putință (și să-și ajutăm și pe oamenii de care ne pasă să fie cât mai eficienți cu putință).

Așadar, data viitoare când mai ești contactat ori spui câteva cuvinte de încurajare prietenului sau colegului tău cu focus pe

prevenire, în încercarea de a-l determina să fie mai optimist poate ar fi mai bine, totuși, să te gândești de două ori. Căci s-ar putea să- faci mai mult rău, decât bine. (Iar dacă tu însuși ești o personalitate cu focus pe prevenire, atunci data viitoare când îți mai spune cineva „Capul sus!” sau: „Sunt sigur că ai să te descurci de minune!”, simte-te liber să-l ignori îndemnul. Și, foarte bine, ce ai de făcut.)

### Dar optimiștii nu sunt mai fericiți?

Sigur. Dacă prin „mai fericiți” înțelegi „mai nonșalanți și mai bine-dispuși”. Dar dacă te gândești la ideea că ar avea niște experiențe de viață mai pline de satisfacții și că ar sta mai bine cu psihicul, în general, atunci, nu, nu sunt „mai fericiți”. Felul în care presa de interes general și mass-media dezvoltă personajele (dar și știința psihologică, într-o anumită măsură) pun accentul pe „fericire” ca pe suprem și obsesiv al existenței umane este, sincer vorbind, dovadă unei optici mult prea înguste. Nu toată lumea este vioasă și plină de venele (ceea ce psihologii numesc *afecte înalt-pozitive*), dar asta nu înseamnă că n-ar avea o viață frumoasă și împlinită. Același lucru îl susține și Martin Seligman, părintele psihologiei pozitive și autorul cărții *Fericirea autentică*. În cea mai recentă carte a sa, intitulată *Flourish*

2 concluzie asupra fericirii axată pe starea de bine și ilumi- nate pe ci 50 la sută din populația umană are alături de stări pozitive în cadrul nefericirii. Chiar dacă le lipsește bucuria-dispoziție cei din această jumătate mai puțin pot avea o viață mai angajată și mai plină de miez decât ceilalți jumătate.

Mulți dintre acești „afectivi redus-pozitivi” la care se referă Seligman sunt, fără îndoială, indivizi cu motivație dominantă

a prevenirii. Atunci când au succes, oamenii cu focus pe preveni- nă nu sar în sus de fericire – dar faptul că te simți împăcat, cu tine și cu viața îți poate oferi la fel de multă satisfacție ca atunci când te simți entuziasmat și fericit. La urma urmei, miihoșie de oameni de pe planetă meditează în căutarea *serenității* nu a unei dispoziții. Și, foarte important, chiar și atunci când oamenii cu focus pe prevenire nu se lasă prea multă vreme să rămână calm și relaxați, pentru că au nevoie să-și recapete vigilența, asta nu înseamnă că ar fi nefericiți. Într-o anumită măsură, a gestiona motivația prevenirii le conferă în continuare o stare de bine psihologic \*

Bine, dar dacă starea de bine nu e unu și același lucru cu a fi fericit, atunci la ce se referă? Ce anume își doresc oamenii? Pentru psihologi, răspunsul clasic – care datează cu puțin de pe vremea lui Freud – este „căutarea plăcerii și evitarea durerii”. Evident, există aici un schimb de adevăr, dar, în același timp, nu se poate spune că ar exprima în totalitate ce anume înseamnă să duci o viață angajată și cu sens. Așa cum spunea unul dintre noi, Huggins, în recenta sa carte despre motivație, *Dracul de plăcere și durere*, ceea ce vor de fapt oamenii este să fie *eficace* – să știe ce anume este real, să gestioneze ceea ce se întâmplă și să obțină rezultatele pe care și le dorește. Vrem să putem să interacționăm cu lumea din jur și să fim în stare să înțelegem și să gestionăm lumea, în moduri care să ne permită să ne atingem scopurile.

De ce ar alege cineva să îndure anii de antrenament dur și intens fără de care nu poți ajunge la nivel olimpic, și să facă neamăritate sacrificii personale necesare, dacă tot ce s-ar dori în viață ar fi să obțină maximum de plăcere și să evite durerea? De ce s-ar oferi cineva să-și dea viața pentru cine drag, pentru comunitate sau pentru țară, dacă totul în viață s-ar reduce la căutarea plăcerii? Nu s-ar oferi nimic – pentru că acestea nu



manipule opturii care să aducă plăcere. Dar pot fi niște decizii extrem de eficiente. Și până la urmă, sentimentul eficației, în tot ceea ce faci, este cel care dă un sens vieții, fiindu-i grație lui simțim că merită să trăim.

Așadar, oamenii cu focus pe promovare nu sunt neapărat mai cășugăși decât cei cu focus pe prevenire, din moment ce pot să te ajungă eficient (sau ineficient) cu orice combinație de două motivații. Am constatat că oamenii care au un nivel ridicat al orgoliului promovării sau al orgoliului prevenirii (oameni care sunt eficiente când vine vorba de urmărirea obiectivelor pentru că sunt optimiști sau respectiv pesimiști) gestionează problemele mai bine decât congenerii lor cu nivel redus al orgoliului motivațional, prin aceea că se angajează într-un comportament mai pe rezolvarea activă a problemei și găsirea unei soluții. Cu a te avertiza, atunci când ceva nu merge bine, ambele grupuri au ansuș pentru a remedia situația. Și ambele declară că au mai puține probleme emoționale (de exemplu, deprese clinice, anxietate severă, somatizare). Este limpede că, deși optimismul ar putea fi cheia stării de bine pentru unii oameni, nu e pentru toți. Și, dat fiind că tutuor ni se întâmplă din când în când să avem focusul pe prevenire, pentru noi toți există momente când a fi optimist nu este cheia sentimentului de eficacitate. De exemplu atunci când ajutăm un copil să treacă strada în siguranță. Pentru noi toți, există situații în care e mai bine să fim prevenitor-realiști decât promotor-optimiști.

(Notă: în cadrul unor studii, inclusiv din cele realizate de noi, oamenii cu mentalitate preventivă nu obțin un scor mare la indicatorii tradiționali ai stării de bine. După cum am constatat, acest lucru are o mare legătură cu metoda prin care se măsoară starea de bine – de regulă, cu întrebări care se axează foarte mult pe încrederea în propria persoană și pe acceptarea propriei persoane. Motivația preventivă îi determină pe oameni să deteste afirmarea explicită a faptului că le merge bine, de

seamnă să nu se scadă vigilența. Drept rezultat, ei par să fie mai puțin mândri decât cei cu mentalitate promovare. Pe de altă parte însă, vor fi încântați să-ți spună cât de bine le-a ieșit lucrurile în trecut sau cât de eficiente sunt în a se achita de îndatoriri (obligatii). Așadar, totul depinde de moduri în care formulezi întrebarea.

Deci, dacă de obicei ești dornic să pornești la treabă cu mult entuziasm, ar trebui să adopți optimismul, iar dacă ești genul ceva mai precaut, ar trebui să dai optimismul pe un scapton și să fii mai realist, nu-i așa? Da. Și nu. Tineți minte că toată lumea are ambele motivații – chiar și individul cel mai concentrat pe promovare poate schimba macazul spre prevenire, atunci când, de exemplu, o persoană foarte dragă se îmbolnăvește. Și chiar și cel mai înverșunat adept al prevenirii poate că vacanțele sunt momente propice pentru un pic de aventură și distracție. Ca să fii eficient *la maximum*, va trebui să faci să concorde perspectiva adoptată cu activitatea sau sarcina pe care te ai de îndeplinit. În majoritatea timpurilor, va fi vorba de faptul tău predominant – dar nu întotdeauna. Deci ține minte să fii optimist sau defensiv-pesimist nu trebuie văzute ca trăsături de caracter, ci ca *instrumente*.

Într-o anumită măsură, oamenii de succes fac lucrul acesta la mod intuitiv. Psihologii spun că e vorba de o *preferință contextuală* – un mod de a privi viitorul, ales strategic. În ideea de a-ți maximiza performanța sau a te pregăti pentru ceea ce vine, nu? Optimismul e o alegere bună atunci când încerci să fi inovativ sau creativ sau să-ți asumi un risc. Este atrăgătoare că-ți va aduce mai câștiguri. Dar pesimismul defensiv – să te gândești *ce ar putea merge prost?* – este alegerea cea mai bună atunci când prima ta prioritate constă în a-ți proteja securitatea. Și, în fond, ai putea încerca să le alegi pe amândouă împreună, ca în vorba veche: „Să sperăm la cel mai bine și să ne pregătim pentru cel mai rău”

### 3

#### Focus pe muncă

Ion este de obicei cel care ajunge primul la serviciu dimineața, la MSC, aprinde toate luminile și se instalează în biroul lui (care este o încăpere separată, o cameră normală – ușă – își ține ușa închisă, ca să poată evita să – fie distrasă atenția de colegii lui, în timp ce lucrează. Ține la zi un calendar bine organizat de sarcini și are o listă cu lucrurile de făcut în ziua respectivă. Cere – o copie după rubrica care are un rol de specialitate și el îi extrage în maximum zece secunde din subale de fișe, ordonând aranjarea după autor, pe care le păstrează în fișetele de arhivare „Am grijă să mi-l aduc înapoi, că poate îmi trebuie și mie” îți va spune. Dacă uziți, îl convinge să vă ventilați împreună pentru că ține o evidență precisă a tuturor lucrurilor pe care le împrumută colegilor săi cercetători mai puțin conștiințioși.

Ray, în schimb, apare vesel și în posesia pe la prânz. Preferă să-și înceapă ziua acasă, citind, și, când îl poartă respirația, scriind. Împarte biroul cu cei trei cercetători, fiindcă așa a vrut el – se pare că brainstormingul lor spontan îl stimulează. Câteva dintre cele mai bune idei ale lui s-au născut din aceste discuții libere. Fără restricții. Masa lui e vesnic plină de hârtii, un dezordine și de bilețele post-it, inclusiv unul care să-i aducă aminte s-o sune pe mamea sa. Dacă îi ceri o copie după un anumit articol de specialitate, ai face bine să te asculți, fiindcă o să dureze ceva. (Motiv pentru care nimeni nu-i cere la muncă – toată lumea se duce la Ion, spre marele rădăf al acestuia din urmă.)



Jon și Ray au stiluri foarte diferite de muncă și nu i deloc greu să înțeleagă de ce. După ce-ți dai seama că focusul motivational ne determină nu doar atitudine și subiecțianță, ci și motivațiile preferate de a ne gestiona munca. Dacă ești în stare să identifici și să înțelegi fiecare tip de focus, vei avea la dispoziție un instrument de neprețuit, la locul de muncă, pentru a spori eficacitatea subordonați or tău – dar și propria eficacitate. (Profesorii și antrenorii sportivi să ia aminte: aceste constatări descriu și ce facem în sala curs și pe terenul de joc!)

## Arta de a angaja oameni

Ca lider sau manager, o parte importantă a muncii tale presupune să pui oamenii potrivii în posturile potrivite. Dar cum faci acest lucru, corect și precis? Cum faci ca să repartizezi proiecte și să alcătuești echipe cu maximum de eficacitate? Ai putea să le bazezi pur și simplu, pe intuiție, în privința a cine la ce se pricepe cel mai bine, dar poate fi destul de greu, dacă nu-ți cunoști de prea mult timp oamenii. Sau ai putea adopta o abordare loteristică, extrăgând buțecul cu nume dintr-o pălărie. (Precum probabil ai descoperi deja, nu prea poartă conta, de fapt, că prima metodă e cu mult mai exactă decât cea de-a doua. Nu-i ușor să prezici performanța cuiva.)

Sau ai putea opta pentru metode „științifice”, apelând la vreunul dintre testele de personalitate foarte populare – eventual la cel mai popular Indicatorul Tipologic Myers-Briggs (MBTI). (Cel care îți spune dacă ești de tip extravert-introvert, senzorial-reflexiv-analist sau de tip intuitiv-intuitiv-afectiv-perceptiv sau mai știu ce altă combinație a acestor patru elemente principale de bază. Nu se poate să nu fie o metodă mai bună decât scosul din pălărie, nu?)

Pekne două milioane de oameni dau testul MBTI în fiecare an, mulți din rațiuni care țin de angajare, alcătuirea unor echipe și identificarea angajaților cu potențial de leadership. Nu-e fi decât o singură mică problemă – testul nu prezice performanța. Deloc. Cu a te aștepta, faptul că ști despre cineva că este o personalitate de tipul „ESTJ” sau „INFP” nu-ți spune nimic despre probabilitatea ca persoana respectivă să fie capabilă să rezolve bine genul de sarcini pe care i le-ai repartizat. Și, ca să fim corecți, Fundația Myers & Briggs nici nu pretinde așa ceva. Conform regulilor de „etică a administrării” (care pot fi citite pe site-ul fundației): „Rezultatele testului indică doar tendințe în niciun caz utilizate pentru a-l eticheta pe respondent, a-l evalua sau a-i limita în vreun fel posibilitățile” și de pe pagina intitulată „ghid de etică” „tipologia nu presupune exceelență, competență sau abilitate cunoscută” (sublinierea aparține textului citat).

Firește, ironia este că exact asta au nevoie să știe managerii și tocmai de aceea recurg la teste de personalitate, care rareori previzionează ceva, de fapt și de drept. Cine va fi *competent*, *capabil*, chiar *excellent* în postul acesta? Cum pot folosi ceea ce știu despre angajații mei, ca să pot prezice performanța lor în privința unei sarcini date? Și cum pot folosi ceea ce știu *despre mine însumi*, ca să-mi aleg o profesie cu care să mă potrivească cât mai bine?

Unul dintre cele mai mari avantaje ale faptului că știu cum funcționează focusul pe promovare și focusul pe prevenire este aceea că îți oferă o imagine fidelă, bazată pe dovezi concrete, asupra punctelor tari și a celor slabe – genuri care se traduc prin diferențe demonstrabile de performanță. Dacă ești profesor, vei avea vuler mai clară despre în ce anume ar putea un copil să excelenze, dar și despre modul în care copilul respectiv abordează problemele. Dacă ești angajator, vei ști cine trebuie

pus să răspundă de căutarea ocaziilor noi de afaceri și cine trebuie să răspundă de gestionarea controlului cautiunii. Dacă ești antrenor de fotbal, vei ști cine trebuie să joace ca atacant și cine ca fundaș. (Interesant este că antrenorii profesioniști și semiprofesioniști s-ar putea să sesizeze intuitiv acest lucru – un studiu desfășurat în Germania a arătat că jucătorii semiprofesioniști de fotbal și cei de hochei pe iarbă sunt mai susceptibili să joace atacanți, decât fundași, atunci când focusul lor dominant este pe promovare, mai degrabă decât pe prevenire.)

Bun, deci la ce se pricep foarte bine indivizii cu focus pe promovare și cei cu focus pe prevenire?

## Creativitate și inovare

E greu să-l depășești pe Ray, colegul nostru cu focus pe promovare, când vine vorba de creativitate. Majoritatea cercetătorilor lucrează metodele mersând cu pași mici, determinând prin causalitate logică, pornind de la ceea ce se știe deja și adăugând mereu mai multe detalii pe măsură ce progresașă. („Dacă propoziția A este adevărată, atunci rezulta că B ar trebui de asemenea să fie adevărată, deci pașii următori constă în testarea propoziției B.”) Lui Ray îi place să întoarcă ipotezele cu fundul în sus – să scormonească prin locuri pe unde n-a mai umblat înainte. („Toată lumea acceptă A drept o realitate dată” zice Ray „Dar dacă A nu este *inviduina* adevărată?”)

Acum câțiva ani, de exemplu, Ray a contestat ideea, acum mult mai mai puțin universal acceptată, că *inviduina* este un lucru indubitabil și categoric bun. El s-a întrebat așa: nu cumva, atunci când reușești unul-odată (și pe neașteptate) să faci map bine un lucru la care nu erai deloc bun în trecut, chestia asta te face să te simți un pic neliniștit și temător, chiar fără să-ți

deai seama? La urma urmei, oamenii le place să creadă că se cunosc pe ei înșiși foarte bine și că-și cunosc abilitățile, deci surprizele chiar și cele *pozitive* pot fi deconcertante. S-a vădit în final că Ray avea dreptate, precum a reușit să demonstreze într-o serie de studii ingenioase și inovatoare. El și-a asumat un risc intelectual, a pus o mîncare la care nu se mai gândise nimem până atunci și eforturile lui au dat roade.

Bineînțeles, nu toate ideile creative ale lui Ray au fost „amplasate”. S-a întâmplat și să petreacă luni de-a rândul încercînd să identifice exact experimentul care va dovedi că ideile lui *asirulnice* sunt corecte – doar ca să concedă până la urmă că, probabil, a umblat de la bun început după potențive de calmorfi. (Nici ideile lui creative din viața extraprofesională nu sunt *inviduina* imbatabile. Odată a avut ideea stranie să mergem la o petrecere și să ne profacem că suntem finlandezi, doar așa, ca să „înviorăm puțin atmosfera”)

Motivația promovării – să-ți vezi scopurile în timpuriu într-un câștig – este în general mai propice gândirii creative. Atunci când oamenii sunt axați pe un focus al promovării, li se pare mai ușor să genereze soluții originale la o problemă. Dacă-ți întrebi „în câte feluri crezi că s-ar putea folosi o cărămidă?”, ei vor fi în stare să depășească mai repede nivelul *quadrului* de exemplu: poți pune un trotuar, poți s-o folosești drept grătar care să încălzească, ca să ajungă la utilități mai puțin obișnuite (ca exemplu: ca să conști un furt din locuință, spargînd cu ea un geam, sau ca să închizi televizorul – presupunînd că nu vei doni să-ți mai aprinzi niciodată).

Toate acestea au foarte mare legătură cu faptul că indivizii axați pe promovare se simt mult mai confortabil psihic să-și asume un risc și, ca urmare, au un stil de procesare a informației mai pronunțat orientat spre explorare. Nu-ți faci stăruie griji că s-ar putea să nu mîșă perfect, ba chiar să nu fie nici măcar



fezabil, deci rămân deschise la a lua în calcul mai multe posibilități. Într-adevăr, ar fi mai îngrijorați să nu excludă cumva vreodată „creață”, dar care s-ar putea de fapt să se dovedească în final o soluție genială. Iar când chiar vin cu ceva nou și instant, puntează cu avânt înaintea. Susținerea entuziastă a ideilor este un alt semn distinctiv al mentalității cu focus pe promovare. E ca și cum ai avea încorporată în psihic o galerie de fani infocați.<sup>4</sup>

Indivizii cu focus pe prevenire, în schimb, vor idei care să fie perfect imitabile și imposibile de ratat din greșeală. Opțiunile esențialmente critice poartă uneori să stăpânească procesul creativ. (Interesant este că acest lucru se împlină și la nivel de organizație, nu doar la cel al individului. Atunci când companiile de succes încearcă să nu aibă novețe, ceea ce pare la prima vedere autoul, jumătate este, în multe cazuri, decât o atitudine strategic-defensivă cu focus pe prevenire – o dorință de a *apara* ceea ce a câștigat compania, prin evitarea oricăror riscuri.)

Din păcate, problema cu motivația promovării este aceea că, așa poate fi motivată pentru *generarea* ideilor creatoare, nu prea se prezenta la demersul de *evaluare* a acestor idei – ceea ce contează, pentru că, în ultimă instanță, trebuie realmente să reflectezi critic asupra posibilității ca ideea ta să funcționeze sau nu. Focusul pe prevenire, pe de altă parte, duce la un grad semnificativ mai mare de acuratețe, atunci când se pune problema evaluării *calitative* a unei idei.<sup>5</sup>

Este important să ținem minte că gândirea creatoare nu reprezintă un mod de a gândi „bine”. Glădirea analitică – genul acela de reflecție metodică prin care oamenii trag concluzii logice din niște informații pe care le-au primit sau care sunt cunoscute deja, este de asemenea un mod „bun” de a gândi. Iar studiile derivate de Jens Förster de la USC au arătat că oamenii cu focus pe prevenire au de obicei o performanță mai bună în

materie de gândire analitică, decât cei cu focus pe promovare, pentru că se rezumă la informația care le-a fost dată și o înrot pe toate fețele, atunci când trag concluzii, mai degrabă decât să „meargă mai departe” și să complice problema.

Așadar, cele mai eficiente echipe sau organizații vor cere (și vor respecta, input de la oameni cu ambele tipuri de focus dominant al motivației), atunci când e momentul să moveze, înțelegând însă foarte clar că inputul specific al fiecărui gen de motivație va fi cel mai prețios în faze diferite ale procesului de inovare. Așa cum am descoperit și noi, personal, că se verifică în cazul lui Ray și al lui Jon. Ray este genul pe care îl iei cu tine la bere după orele de serviciu, ca să vină cu idei noi și îndrăznețe, pe care tu obiașnuiți să pui pe notezi febril pe servetele. După care, a doua zi, vii cu servetelele la Jon – care-ți va spune care dintre idei e foarte probabil să nu funcționeze, care s-ar putea totuși să funcționeze și care par să fie de fapt niște bune de tălășan striviți. Dacă ai noroc, îți va spune ca măcar una e „promițătoare dar cu niște riscuri” și că aceea merită să pieri mai departe la altun, fiindcă e probabil altă curat.

## Atenția la detalii

Chiar la sfârșitul anului 1998, NASA a lansat o mult-asteptată sondă spațială complex robotizată, numită Mars Climate Orbiter. Misiunea sondei era să culeagă date despre atmosfera marțiană și să îndeplinească rolul unui rețea de comunicații pentru sonda Mars Polar Lander. Aproximativ zece luni mai târziu, a ajuns lângă Planeta Roșie, doar ca să dispară exact când ar fi trebuit să se instaleze pe o orbită.

Sonda ajunsese, fără a se fi intenționat accidentat, cu o sută de kilometri prea aproape de suprafața planetei Marte, față de

pasajul usual planificat, ceea ce înseamnă cu 15 de kilometri sub nivelul la care putea să funcționeze normal. În loc să orbiteze în jurul lui Marte, a plovat direct prin atmosferă (poziții dezasturoase) și s-a pierdut pe veci. Luând cu ea 125 de milioane de dolari din banii contribuabililor americani.

Necazul, s-a descoperit ulterior, fusese că unitățile de măsură folosite. Echipa de ingineri de la NASA a lucrat cu metri liniari (dar fiind că adoptaseră sistemul metric în 1990. Ingerii de la Lockheed Martin, care ajutaseră la construirea sondei Orbiter și a sistemelor sale de navigație, lucrau însă cu unitățile de măsură ale sistemului imperial (inchi, yarde etc.).

Întrebat cum de-a putut să apară o asemenea eroare enormă (și mai ales una atât de simplă de depistat încă de la bun început) Tom Gavin, administratorul-șef al Laboratorului de Propulsie cu Jet, a spus: „Ceva a mers prost în procesele noastre sistematice la nivelul punctelor de validare și control. Un lucru pe care ar fi trebuit să-l sesizăm și să-l remediem.”

Acesta este genul de întâmplare care-i dă fieri personalității cu focus pe prevenire și îți vine imediat în minte hănușua cu la NASA nu este (sau cel puțin nu era) nici pe departe destulă gândire axată pe prevenire. De fapt, niciunul de mare: oamenii aceștia sunt, în fond și la urma urmei, savanți adevărați, la propriu „cu ochi-o stea”. Ei și decodă viața explorării spațiului cosmic și zău dacă știu că există ceva mai puternic orientat spre promovare. Dacă stai să te gândești, probabil pentru ei s-a inventat expresia „să ajungi la locul unde numele nu a mai fost vreodată”.

În povestea de față nu există niciun erou cu focus pe prevenire care să preîntâmpine dezastrul. Și nu că n-ar exista eroi cu asemenea focus în viața noastră: doar că nu prea se ridică nimem odată. Rarori primești laude pentru a fi prevenit un dezastru, când acesta nu ajunge să se întâmple. Nimeni nu

spune „Bravo, Bob, ai transformat jumățile aștri din inchi în centimetri”. Tocmai ne-am făcut sa economisim 125 de milioane de dolari și să evităm un dezastru. Eui tare!” Nicidecum. Că curioșii pe prevenire își văd cizmele de mule lor, fără prea multă vorbă și cu maximă atenție, asigurându-se că lucrurile funcționează normal, așa cum ar trebui. Ei au grijă ca avionul în care au zbor să nu se desfacă pe la încheieturi când e la mii de metri altitudine: ca medicamentele pe care le inghuti să nu fi fost contaminate în fabrică și ca jumbo-paharul tău cu *mocha latte* fără spumă să fie într-adevăr fără cofeină. Nu să te spucească pe patru dintr-o dată în zădărnici.

A atunci când lucrul în care te pricepi foarte bine e să faci lucrurile să meargă șmur, iar lucrurile *deșur* meargă șmur, contribuția ta e mai puțin probabil să fie observată. Așadar, probabil că tu vei primi laudele pe care de fapt le-ai meritat. (Doar dacă nu ești succesorul imediat al cuiva care le ținea pe toate și meargă din riu în riu în riu, caz în care lumea te va aprecia cel puțin pentru o vreme.)

Indivizii cu focus pe prevenire sunt minșetri ai atenției la detalii: se uită după detalii și se ar mure. (Iar dacă u se pare că s-ar putea să nu și se amănăie că bine, se așază și fac o listă serială cu ele. Dacă u la agenda ta cu la ochi din cap sau te încantă teribil ce frumoase sunt integrate pe calculatorul tău aplicațiile „calendar” și „listă de sarcini” atunci probabil că ai focus pe prevenire. Abordarea vigilență a oricărui sarcini îi ajută să sesizeze foarte repede o problemă sau o potențială problemă pe parcurs. Și pentru că se focusează pe stoparea pericolelor, cum ar fi obstacolele care i-ar putea opri din drumul spre obiectivul următor, ei sunt mai capabili să remedeze aprajului și întreruperilor care distrag atenția, decât cei care se gândească la obiective din punctul de vedere a ceea ce ar avea ei de câștigat.



viteza contra araba etc

Dacă Echipa Prevenire și Echipa Promovare ar avea măsco-  
te fără încredință că acestea ar fi însoașa țestoasă și respectiv  
iepurele din cunoscuta fabulă. La fel ca iepurele vitezist care a  
alergat la el de unde putut, ca să câștige cursa. Motivatia promo-  
vării arde a preferința pentru a lucra repede. *domni* să atingă  
la timp de laș. te grăbesci să nu ratezi nicio ocazie de câștig  
fai cu focus pe prevenire. La fel ca țestoasa care pășește agau  
creștea meticolos. depunandu din efort constant și cu atenția  
concentrată și *siguranță* pentru a se păzi de orice eror

În cele din urmă, viteza și acuratețea reprezintă unele din exen-  
plele clasice de compromis reciproc. trebuie să recuții la un pi-  
dintr-una. ca să poți avea și un pic din cealaltă. Cu cât înalțezi  
mar repede, cu atât e mai probabil să comiți erori. Cu cât  
acuratețea ta e mai mare, cu atât munca ta e probabil să dureze  
mai mult. Tocmai de aceea Echipa Promovare va veni uneori  
la o treabă neglijent făcută. membri ei sunt cei care uită să  
dea o comandă de verificare a ortografiei înainte de a preda  
un *document* sau par să nu fie încrezătoare în stare să-și faca un  
decont cu lumea, pentru că durează prea mult să înregistreze  
decari cheltuieli. Și tot de aceea membrii Echipei Prevenire  
par să se miște cu viteza marelui. verificând și răsverificanu  
ce-au făcut în timp ce tu bați aerul din dorabana pe masa lor  
încrebându-te când vor termina *eduard*. Departamentele unde  
ce sunt pline de mișc cu focus pe prevenire, unu. dintre motivele  
pentru care implicarea lor într-un proiect cu termene de predă-  
re strânse este întârziată cu atâta groază.

Colateral, trebuie să precizăm că nu spunem  
că țestoasa va învinge în cursa cu iepurele, așa cum se întâmplă  
în fabula lui Esop. Echipa Prevenire nu este în ansamblu vor-  
bind superioară Echipei Promovare. așa cum nici acuratețea

nu este neapărat mai bună decât viteza. Pur și simplu, e mai  
corect să spunem că, pentru anumite lucruri ai nevoie de un  
iepure. și pentru altele tot mai desigur ai nevoie de o țestoasă

ferita de contra schimbare

oamenii nu sunt raționali. Dar comportamentul lor nu este nici  
intuitiv și așa cum i spus-o foarte bine Dan Ariely

oamenii prezintă rațională a fost multă *efectul de păstrare*. aceea  
că din elipa în care un lucru se află o posesia ta, ei devine mai  
valios pentru tine, *unde* și aparține și nu vrei să o pierzi  
(formai de aceea, spre exemplu, oamenii care-și vând casa  
cred înrodeauna că aceasta va crește mai mult decât cred  
cumpărătorii la fel. de aceea soțul meu refuză să mă lădă  
în căpătânare să arunce rămășițele zdrenăute ale unui tricou pe  
care l-a purtat la un show de concert rock din 1988 pe motiv că  
„lasă, lăsa șue, poate îl mai pot vrea data, într-o zi”

Înămplarea face că, după cum sugerează unele  
recente, oamenii nu sunt întotdeauna raționali să maximizeze  
acest gen de satisfacție. Păcatul de pășimonia este cel mai  
probabil să apară atunci când începem să ne gândim, cu focus  
pe *prevenire* la un mod de evicare a pierderilor. În genera  
motivația *prevenire* ne face să preferăm stabilitatea (non pier-  
dere în fața schimbării) potenția îi pierdem. ne face să privim  
cu neîncredere dea de a trece la altă activitate sau a altă  
strategie la purtarea de curm. Atunci când stăruim însă  
focusat pe promovare, suntem mai dispuși să dăm la schimb  
ce avem vechi pentru ceva nou sau să lășăm halta cu un

Început, pentru a încerca altceva, furândă schimbarea reprezentă potențialul de a câștiga ceva încă și mai bun. (Aceștia sunt oamenii care acceptă bucuroși să dea la schimb premiul abia câștigat, pentru ceea ce se află în spatele unei uși închuse. Posibilitatea unui câștig încă și mai mare e pur și simplu prea isprăvoare ca să nu profite de ea.)

## Negociere

Buna negociere este o abilitate extrem de rară, dar celor mai mulți dintre noi ne vine destul de greu s-o folosim, fiindcă nu ne stă în fire. Asta, pentru că negocierea este o situație aproape întotdeauna caracterizată printr-o stare de potențial conflict. Când doi se târguesc asupra unui preț, de exemplu, cumpărătorul trebuie să-și impună cumva dorința de a plăti cel mai mic preț posibil, cu ideea că, dacă oferă un preț prea mic, negocierea se poate încheia brusc. Vânzătorul preferând să renunțe și să-și vadă de drum.

Acești lucruri e variabil și în cazul negocierilor salariale: managerii vor să-și mențină costurile la un nivel cât mai scăzut, dar fără a-și pierde cei mai buni oameni, care ar putea migra spre luxuri de muncă mai bine plătite. Iar angajații vor să obțină cel mai mare salariu cu putință, dar fără a le forța prea mult mâna managerilor, atât să dea de necaz sau pur și simplu să caute o altă muncă cu aceeași muncă.

Una dintre cheile succesului, în orice negociere, constă în a avea o ofertă de deschidere îndrăznească (și justificabilă, în scopul de a avea argumente cu care s-o apăr), dar fiindcă oferta respectivă va servi atât ca trambulină, cât și drept cadru de referință, pentru negocierea care urmează. Nu vei ajunge niciodată să plătești mai puțin decât oferta ta inițială, atunci când

cumperi o mașină, sau să obții un salariu mai mare decât cel pe care l-ai cerut atunci când te-ai angajat. Dar ca să lansezi o ofertă inițială greu de refuzat îți trebuie un anumit grad de îndrăzneală - trebuie să-ți depășești toate acele întinzi perfect raționale, că poate ai împins lucrurile prea departe și ai să te trezești că te faci de râs și eșuezi lamentabil. Ce fel de motivație îți asigură suportul necesar? Altfel, motivația *promovării*.

În cadrul unui studiu derulat de profesorul Adam Galinsky și colaboratorii săi, 34 de studenți la masterat au fost împărțiți pe perechi și li s-a cerut să ia parte la o negociere simulată, pentru vânzarea unei fabrici de medicamente. Studenților li s-a repartizat rolul de „vânzător” și cel de „cumpărător”, furnizându-li-se și unora și celorlalte informații detaliată despre împrejurările tranzacției, inclusiv faptul că „zona de negociere” ar fi undeva între 17 milioane și 25 de milioane de dolari.

Galinsky a manipulat apoi focusul motivațional al cumpărătorilor cerându-le să se gândească fie la comportamentele de negociere și rezultatele pe care „ar spera să le obțină” și la modul în care ar putea „să le promoveze”, fie la cele pe care „ar căuta să le evite” și la modul în care ar putea „să le prevină” pe acestea. Fiecare pereche de subiecți a început apoi să negocieze, plecând de la o ofertă de deschidere a cumpărătorului.

Cumpărătorii cu focus pe promovare au deschis negocierea cu o ofertă mai mică, în medie, cu aproape patru milioane, decât cumpărătorii cu focus pe prevenire. Au fost dispuși să-și apune un risc mai mare și să ofereze agresiv de jos, iar acest lucru le-a adus un câștig formidabil. În final, cumpărătorii cu focus pe promovare au obținut fabrica plănuind în medie 21,24 milioane, în timp ce cumpărătorii cu focus pe prevenire au plătit 24,07 milioane. Acesta este unul dintre lucrurile acelea pentru care merită să-ți iei răgaz căușă clipe ca să meditezi: doi negociațori, fiecare înarmat cu informații identice, având în față



opozanți simulari, dar anul plătește cu aproape trei milioane de dolari mai mult pentru aceeași fabrică.

Abordarea unui obiectiv cu o optică axată pe promovare îl ajută pe negociator să rămână focusat pe prețul său țintă (prețu ideal sau „nivelul de aspirație”, cum se mai numește în literatura de specialitate). Mentalitatea axată pe prevenire, în schimb, îl aduce pe cumpăcător într-o stare în care-și face prea multe griji legate de un eventual eșec sau imposibilității de negociere, și, deci, mai susceptibil să accepte oferte mai puțin avantajoase.

### Spiritul întreprinzător

Întreprinzătorii de succes trebuie să fie buni la multe lucruri diferite: trebuie să aibă o optică îndrăznească, să fie atenți atunci când se văd oportunități favorabile și să fie dispuși să acorde o șansă ideilor proprii (și celor venite din partea altor oameni). Dar trebuie și să evite araudinea de tip „lă-o-nemio de producție” – trebuie să evalueze corect situația de pe piață și să fie capabili să-și privească propria inițiativă cu un ochi critic și realist. Așadar, rețeta succesului pentru întreprinzător presupune porția îndestulătoare din *ambele* motive: promovare, pentru atunci când generează idei, și asumare riscuri, pentru atunci când generează idei, și prevenție, pentru atunci când evită eșecul ideilor, se izbește de obstacole și face o analiză prudentială. Inițiativele antreprenoriale de tip start-up (și, de fapt și de drept, chiar și companiile consacrate) riscă în cel mai înalt grad să eșueze atunci când conducătorilor le lipsește echilibrul motivațional. Fără un focus promotor cu aspirațiile sale ideale, modul tău de abordare va fi prea timid ca să aducă un profit mare. Fără un focus preventiv, fără atenția

realistă a acestuia pentru micile amănunte, ideile tale schیطoare s-ar putea să nu mai vadă nicicând lumina zilei. Vei avea nevoie de oameni cu ambele tipuri de focus, care să stea cu tine la masă și să ia deciziile necesare pentru a acoperi toate eventualitățile (sau, în cazuri fericite, de acra pasăre rară care este întreprinzătorul) doat în cel mai înalt grad și cu focus pe promovare, și cu focus pe prevenire.

### Cine e șeful?

Adică, mai corect spus: *Care e un șef mai bun?* Cel dispus să ia tauru de coarne și să înveze sau cel pe care poți conta că va pune lucrurile sub control și nu se va abate de la direcția fixată? Managerii buni au adeseori o concepție categorică orientată într-una din cele două direcții: promovare sau prevenire, atunci când vine vorba despre felul în care se achită de responsabilitățile lor ca lideri. Iar, de pildă, două sfaturi înțelepte din partea a doi directori generali de mare succes.

Ajunși când învezi, trebuie să fi pregătiți să auzi pe toată lumea cum îți spune că te-ai pierit.

Larry Ellison, director general la Oracle

Cu alte cuvinte, inovarea (despre care toți putem fi de acord că e un lucru bun) impune să-ți asumi riscuri. Ellison susține că trebuie să accepți ideea de a risca și de a-ți ignora pe negativisti) o strategie foarte pronunțat *promotivă* pentru realizarea obiectivului urmărit. Dar nu toate lumea e de aceeași părere:

Un succes apare automulțumirea. De la autumulțumire ajung la eșec. Normal fiind, paranoici poți supraviețui.

Andrew Grove, fost director general la Intel

De-a majoritatea indivizilor cu focus pe prevenire și prefera să nu se autocaracterizeze drept „paranoizi”, ar sprobă cu amândouă mâinile argumentația de ansamblu a lui Grove. Poate ar fi mai bine să spunem „Numai fiind vigilenți poți supraviețui”. Automatismul (despre care putem fi top de acord că e un lucru rău, este o eroare care trebuie evitată) o firmă de succes nu devine peste măsură de trufașă, nu nu conștientizează că e de la sine înțeles să aibă succes. Nu-și poate permite să se relaxeze și să se dea concurenților șansa s-o ajungă din urmă; trebuie să-și imagineze că există destui competitori care stau la pândă și abia așteaptă să profite de liderul care se culcă pe-o ureche și nu-și mai păzește poziția de pe piață „genul de imaginație care poartă eticheta de „paranoică”).

Bun, acum te gândești probabil că nu se poate să aibă dreptate *amândoi*. Ei bine, răspunsul ar fi și da, și nu. Așa cum spunem mai devreme, orice organizație are nevoie atât de staturile focnului promotor, cât și de cele ale focusului preventiv, ca să fie profitabilă. Dar cercetările sugerează că există circumstanțe în care unul din cele două stiluri de leadership este mai eficace decât celălalt. Ca să poți să-ți dai seama care din ele va avea rezultatele cele mai bune, trebuie să cunoști foarte bine mediul de operare al organizației sau al ramurii de activitate): este relativ *stabil* sau relativ *dinamic*?

Într-un mediu stabil, clienții au preferințe previzibile. Știi ce vor și ești destul de sigur că știi și ce vor vrea mâine și poimăine. Schimbările tehnologice sunt minime și apar cu destulă incertitudine. Și-ți cunoști concurența – știi exact ce le poate piecea competitorilor și cu ce te confrunți. De exemplu, compania Coca-Cola operează de zeci de ani într-un mediu relativ stabil. Oamenii vor băutura răcoritoare și le vor lua mult timp de-acum înainte, cel puțin pentru viitorul previzibil. Schimbările în modurile cum se produc și se distribuie bănturile răcoritoare

au fost introduse treptat, iar concurența sa de top continuă să fie PepsiCo, așa cum a fost de aproape un secol încoace. (Împreună cele două companii s-au adjudecat peste 70 la sută din piața americană a bănturilor răcoritoare.

Un mediu dinamic, în schimb, se află într-o stare de continuă mișcare – mai mult sau mai puțin permanentă. Cășturile clienților se schimbă peste noapte, ei tind vegnic în căutarea celui mai recent produs de succes. Competitorii se ridică și se prăbușesc atât de repede, încât nu poți spune cu siguranță cine va mai fi pe piață peste un an. Tehnologia devine groasă și perimată la foarte puțin timp după ce ai scos-o din cutie. (Un anu de-al nostru are un telefon mobil pe care l-a cumpărat în urmă cu patru ani și care nu este decât un telefon. Fără camera foto, fără acces la internet – nu poți face nimic altceva cu el decât să dai și să primești apeluri telefonice. Prietenii se uită la el și se minunează, de parcă ar fi o relicvă din trecutul îndepărtat, gata undeva în adâncul unei peșteri, printre vârfuri de săgeți din alex și cuburi din vase de lut.

Dacă totuși te operează într-o ramură dinamică, trebuie să reacționezi rapid și în moduri inovatoare, ca să poți rămâne în frunte. Și, precum a demonstrat un studiu recent asupra directorilor de firme mici, managerii cu un focus promotor bine conturat au o performanță deosebit de bună în perioade caracterizate printr-un grad înalt de dinamism. Atuurile lor specifice (de exemplu, capacitatea de a acționa rapid, de a testa, de a genera alternative creatoare) sunt condiții esențiale într-un mediu imprevizibil și aflat în permanentă schimbare. Deocumprunzilor, managerii cu focus pe prevenire sunt deosebit de eficace în genul acesta de mediu. Dar sunt mult mai eficace decât managerii cu focus pe promovare, în ramurile mai stabile, unde cheia succesului o constituie adeseori evitarea erorilor catastrofale (vă mai amintiți de New Coke, careva?).<sup>6</sup>

Unu dintre cele mai importante mesaje de reținut din această carte este că există două moduri perfect legitime de a privi același obiectiv. Poate că tu crezi că firma ta trebuie să se axeze pe crearea de noi oportunități, în timp ce colegul tău crede că trebuie să vă axați pe protejarea relațiilor cu clienți existenți și amândoi aveți dreptate. Fiecare din voi doi considerați probabil că abordarea lui este realment exemplară și în mare măsură o prioritate, decât a celuilalt și amândoi vă așteptați înșela. Echipele alcătuite atât din oameni focusați pe promovare, cât și din oameni cu focus pe prevenire sunt cruciale pentru succesul oricărei organizații dar există și potențialul unor lupte interne și al slabei comunicări.

Cheta problemei constă în a renunța la ideea că una singură dintre abordări – unul singur dintre cele două focusuri motivaționale – este mai bun sau mai important decât celălalt. Exact ca felul cum funcția umană are nevoie și de stimulare și de siguranță ca să progreseze, firmele (și echipele) au nevoie să exceleze atât la capitolul inovării, cât și la cel al întreținerii, atât în privința vitezei, cât și în cea a acurateței. Ca să putem face acest lucru, trebuie să respectăm perspectivele și contribuțiile colegilor din ambele categorii: cu focus pe promovare și cu focus pe prevenire și să fim recunoscători că ambele celor cu un anumit focus le completează cu atita eficacitate pe cele ale colegilor cu celălalt focus. Nici nu ne putem închipui un Centru de Știință a Motivației fără oameni ca Ray și Jon, care ne inspiră să visăm la țeluri mărețe, dar fără a neglija chestiunile de detaliu!

## 4

### Focus pe copii

Cum ar trebui să ne creștem copiii? Greu de găsit o întrebare care să stârnească discuții mai aprinse sau părerii mai împărțite la fel de greu ar fi să găsim un subiect care să genereze o mai mare varietate de răspunsuri. Să dormi cu copilul în pat sau să- l așezi să plângă, câte puțin în fiecare noapte, până se obișnuiește singur? Să te înlocuiești la serviciu sau alături cu copilul ocazional până face vârstă de grădiniță? Să- l așezi la televizor sau să nu- l așezi? Să fi o mamă-tigru (reguli peste reguli și fără prostii) sau o mamă-potestivă (în tot ce face copilul e și ceva bine)? Sau o mamă-elicopter („Nu-ți face probleme iubite, uite eu o să fiu afară în jurul grădiniței. Vezi? Poți să- mi faci cu mâna de la geam!”)? De remarcat că și tații sunt perfect capabili să- și îndeplinească varianta proprie a acestor roluri parentale devenite deja clasice.

Adevărul este că majoritatea formelor de *parenting* își au argumentele lor pro și contra. Putem fi tot de acord că neglijarea și abuzul de orice tip sunt forme toxice de *parenting* și că ar trebui evitate cu orice preț. Dar dincolo de acest lucru, a ști ce stil de *parenting* ți se potrivește „cel mai bine” pentru tine și copilul tău, poate fi o adevărată provocare, ca să nu spunem mai mult.

Ceea ce știm sigur, totuși, este că modul în care sunt educați copiii – genul de îndrumare pe care aceștia o primesc de la părinți, de la înlocuitorii de părinți și de la educații, învățatori și profesori – are un impact profund asupra felului în care copiii ajung să privească lumea. La fel, și „temperamentu” pe care



copiii îl au atunci când vin pe lume, mai ales pentru că influențează modul în care cei doi nu interacționează cu ei. Așadar, nu trebuie să ne surprindă că în copilărie găsim originea comportamentului și noi să tindem spre a fi mai focusați pe promovare sau mai focusați pe prevenire.

## Ce știu ei și când anume știu?

Focusul motivational dominant începe să se dezvolte în copilăria mică, prin interacțiunile noastre, ca bebeluși, cu părinții și cu alte persoane care ne îngrijesc. Ei continuă să evolueze pe tot parcursul copilăriei și al adolescenței, pe măsură ce concepția noastră despre sine (modul în care ne vedem pe noi înșine) începe să se formeze și începem să ne facem o idee despre ce fel de oameni vrem să devenim. Pentru a înțelege cum se întâmplă acest lucru, trebuie să înțelegem mai întâi cum se modifică de-a lungul timpului intelectul unui copil: mai precis, capacitatea de a-și reprezenta mental ceea ce știe.

### Copilăria mică

La sfârșitul primului an de viață (o perioadă pe care psihologii o caracterizează drept *dezvoltare senzitivă timpurie*), copilul este capabil să-și reprezinte mental relația dintre două evenimente, cum ar fi relația dintre propriu comportament și reacția mamei la acesta. Dacă plâng, mamuta ia în brațe. Dacă plâng înăuna, primesc de spânacare. Dacă zâmbesc, mamuta zâmbește și ea. Așadar, bebelușul este capabil să anticipeze acțiunile persoanei care-l îngrijește și să facă să apară reacția pe care și-o dorește. Putința de a-și reprezenta această legătură

foarte simplă este fundamental întreaga învățare care urmează despre noi înșine și despre lumea din jurul nostru.

În această primă fază, copilul trăiește atât ambele tipuri de situații psihice pozitive, cât și ambele tipuri de situații psihice negative, care stau la baza motivalei promovării și la cea a motivației prevenirii:

1. *Prezența efectelor pozitive*, cum ar fi atunci când copilul sune sfârșitul sărutului între buze sau când anticipează că va vedea chipul mamei, în timpul unui joc de-a „cucu-bau”. Aceste experiențe sunt asociate cu satisfacția și bucuria. Acesta este genul de „bine” al *focusului pe promovare*.
2. *Absența efectelor negative*, ca atunci când mama își ia copilul în brațe, văzându-l că s-a spernat de lătratul unui câine sau că e deranjat de sirena ascuțită a unei mașini de pompieri. Aceste experiențe îl fac pe copil să se simtă liniștit, în siguranță și calm. Genul de „bine” al *focusului pe prevenire*.
3. *Absența efectelor pozitive*, ca atunci când mama se oprește din jocul de-a „cucu-bau”, ca să răspundă la telefon, sau când nu se poate găsi nicicum jucăria preferată a copilului. Ca urmare, copilul se simte trist și dezamăgit. Acesta este genul de „rău” al *focusului promotor*.
4. *Prezența efectelor negative*, ca atunci când copilul este ținut de o persoană străină care-l sperie sau i se face un vaccin, provocându-i copilului durere și teamă. Genul de „rău” al *focusului preventiv*.

Toți copiii trec prin fiecare dintre aceste patru tipuri de experiențe, chiar dacă se prea poate ca unul dintre tipuri să apară mai frecvent la unul dintre ei. Dar doi copii cu experiențe perfect identice pot avea grade diferite de sensibilitate la

situapde respective. În esență, la asta se referă psihologii, atunci când vorbesc despre „temperament”. Unu dintre noi ne naștem cu o sensibilitate mai mare și cu o receptivitate mai mare la stimuli pozitivi (cum ar fi zâmbetul, mănecrea) ceea ce se numește *afectivitate pozitivă*. Alții se nasc mai sensibili și receptivi la stimuli negativi (cum ar fi persoane străine care-ți sperie, claxoane stridente) ceea ce numim *afectivitate negativă*. Afectivitatea pozitivă și cea negativă sunt extrem de ereditare (în sensul că sunt determinate genetic) și relativ stabile chiar dacă temperamentul se poate schimba, ba chiar se schimbă, într-un anumit grad, odată cu experiențele de viață trăite efectiv), și, foarte important, îi fac pe copiii mei deosebit de sensibili la anumite tipuri de interacțiuni părinte-copil.

De fapt, cercetările sugerează că bebelușii cu afectivitate pozitivă mai mare sunt mai susceptibili să ajungă focusați pe promovare, pentru că acordă mai multă atenție și sunt mai puternic influențați de prezența și absența „pozitivelor” (de exemplu, atunci când mama se joacă cu cu-bau sau încetează să vorbească la telefon). În mod similar, afectivitatea înalt negativă îi face pe bebeluș să recepteze acut prezența sau absența „negativelor” (de exemplu, când mama mă duce la doctor pentru o injecție sau mă consolează și mă mângâie după aceea), ceea ducă la o mentalitate mai produsă de prezentivă.

Prin urmare, motivația dominantă a copiilor nu este doar produsul modului preferat de reacție pe care l-au părinții (sau înocinatorii lor) față de copii, pentru că există grade diferite de sensibilitate a copilului la diferite evenimente din mediul înconjurător, iar această sensibilitate specifică influențează și ea modul în care părintele interacționează cu copilul. Este important de reținut că, de fapt și de drept, mintea copilului nu este cu adevărat o tăbăută complet goală. Bebelușii nu sunt urtipe recipiente pasive ale grijii pe care părinții vor să le-o dea.

Indiferent care ar fi aceea. Ei vin pe lume cu sensibilități diferite, deja instalate, și acest lucru poate contribui prin sine la genul de creștere pe care o primesc. Copiii cu grad înalt de afectivitate negativă, de pilda, sunt mai susceptibili să se inducă părinților un focus preventiv, făcându-i să devină mai vigilenți, decât s-ar întâmpla probabil altfel, în a evita activitățile negative care riscă să-l neliniștească pe copilul lor.

După vârsta de un an

Undeva între vârsta de un an și cea de doi ani (perioada *dezvălării stazomatarului tăriei și a interdependenței timpurii*)<sup>4</sup> apare o schimbare spectaculoasă în capacitatea copilului de a și reprezenta evenimentele. Copilul poate acum să a în considerare *lanțuri de evenimente* nu doar relații dintre propria acțiune și reacția persoanei care îl îngrijește, ci și propriul răspuns la *acea* reacție. Deci copilul își poate aminti că, atunci când o mureșă pe mama de sân sau face muzerie jucându-se cu mănecrea, mama va începe să țipe, și când mama țipă, copilul se simte trist sau speriat.

Această îmbunătățire a capacității de reprezentare mentală îi aduce copilului un avantaj major: putința de *auto-reglare*, în scopul de a-și crea și controla propriile rezultate. Acum poate să-și planifice deliberat acțiunile, reacțiile sau minime, astfel încât să facă să se întâmple lucruri bune sau să le evite pe cele rele. Pentru că poate să anticipeze consecințele personale ale gesturilor sale înainte de a le comite, copilul din această fază a dezvoltării este mai apt să-și controleze impulsurile de moment, în slujba lucrurilor care chiar contează pentru el: a acurilor pe care și le dorește cel mai mult, (Uneori, lucrul pe care și-l dorește cel mai mult este să toarne sos de ciocoladă în

crizmulile tale de piețe în lumea sau să scrie pe pereți cu marker permanent... fără a lua în considerare consecințele. Deci are în continuare suficiențe cascadorii de înmărmir.

## Copiii a timpurie

Între patru și șase ani (perioada dezvoltării interrelaționale târzie și a dezvoltării dimensionale timpurii), are loc a treia mutație spectaculoasă în capacitatea de reprezentare mentală a copilului: el devine capabil să se angajeze într-un demers de adopție a perspectivei. Cu alte cuvinte, începe să fie în stare să adopte și alt punct de vedere decât cel propriu. Acum poate să deducă gândurile așteptărilor menționate și intențiile a coră și să-și modifice propriul comportament pentru a fi în acord cu ceea ce crede el că este preferat, preferat sau așteptat de altă persoană.

Copiii au de acum o motivație să aștepte ce tipuri de reacții sunt preferate de oamenii care au grijă de ei. Deși copilul poate sesiza preferințele unui părinte sau înlocuitor de părinte judecând după reacțiile acestuia la comportamentul său individual, poate de asemenea începe să observe și cum reacționează părințele la comportamentul altor persoane. De exemplu, copilul poate vedea cum reacționează mama lui la atitudinea unui din frații săi, deducând de aici ce tip de comportament preferă mama lor. Dacă Susie, sora mea mai mare, începează o mormonă cu țipete fiindcă a extorbat prin poșeta mamei, probabil că mă voi gândi de două ori înainte să-mi iau și eu banii tot acolo.

Această culegere de cunoștințe - mama vrea să fie polițist, mama zămbeste când eu spun „măsurăresc” - mami se enervează și țipă dacă fac mixere pe jos - devine primul *ghid de autoreprezentare* al copilului.

## Cele trei concepții despre sine: eul efectiv, eul ideal și eul revendicat

Oamenii au tendința să considere că posedă o singură concepție despre sine - o imagine coerentă asupra propriei persoane, care conține tot ceea ce știm despre ei înșiși. De fapt, însă, nu ne formăm doar o singură concepție despre sine - ci trei, împreună, aceste trei concepții identificate ne călăuzesc deciziile și comportamentul. Deci, dacă te gândești să te întorci la facultate ca să-ți iei diploma de master, concepțiile tale despre sine îți vor da câteva din informațiile de care ai nevoie ca să poți lua această decizie (*Este un lucru la care mama mea ține și speră că îl voi face, totuși? Este un lucru pe care eu însumi cred că ar trebui să-l fac?*)

Prima dintre aceste trei concepții despre sine este ceea ce numim *eul efectiv* - reprezentarea ta mentală privind atribuțiile pe care le posezi în acest moment. Dacă tu crezi că ești un sportiv mediu, un bucătar sub mediu și un prieten peste medie, acesta este genul de informații care ajung să fie depozitate în spațiul mental al concepției efective despre tine însuși. Mai departe, avem *eul ideal* - reprezentarea ta despre cum ar arăta o viață ideală a persoanei tale (adică speranțele, dorințele și aspirațiile ale în creștere și privitoare). Dacă tu (sau mama ta sau tatăl tău) visezi ca tu să devii un mare sportiv, un mare șef bucătar sau un prieten minunat - și știi că ai să fii o mare dezamăgire, dacă nu se întâmplă acest lucru - atunci acestea sunt informațiile care intră în spațiul mental al eului ideal. În sfârșit, există *eul revendicat* - reprezentarea ta despre cine ar trebui să fii (adică abilitățile sau calitățile pe care ai datorită, responsabilitatea sau obligația să le posezi). Ajudat, dacă tu (sau mama ta sau tatăl tău) credeați că ar trebui, de fapt, ca tu să fii o mare vedetă a sportului sau artei culinare, sau un prieten



minuât fiindcă nu ți-ai face datoria sau nu ți-ai îndeplini obligația, dacă nu ești tu, atunci aceasta este informația care intră în spațiul mental al celui tău revendicat

Cui efectiv este cel la care ne gândim de obicei aruncând ne gândim la „concepția despre sine” sau *Cine sunt eu*. Dar eu ideal sau eu revendicat este cel care răspunde la întrebarea *Cine/Ce vreau să devin?* Sinele ideal și sinele revendicat funcționează mai mult ca țeluri sau standarde cu care ne comparăm (*Sunt destul de bun? Trebuie să mă străduiesc mai mult?*). Poate crezi că ești un bucătar de toată jena, dar acest lucru nici nu contează în fond, decât dacă nivelul de „masterchef” face parte din noțiunea ta de eu ideal sau revendicat. Dacă da, atunci te vei simți nemulțumit de punctul în care te afli acum și vei fi motivat să iei măsuri pentru a reduce discrepanța dintre actualul unde ești înscapabil să trăiești păinea fără a-ți arzi și locul în care vrei să fi (maestru în suficient perfect). Cu alte cuvinte, trebuie să elimini decalajul dintre eu atât efectiv și eu tău ideal sau revendicat.

Bun, deci dacă eu ideal și eu revendicat reprezintă tipul de persoană care vrei să fii sau să devii, cum ajungi la decizia despre acest tip dont de persoană? Ce determină înșușirile care mizează în fiecare noțiune despre sine? De unde vin aceste noțiuni ale noastre despre propriul eu? Cele mai apropiate noțiuni ale noastre despre sine sunt pricaci reprezentări mentale a ceea ce *ești tu însuși*, cred că ar trebui să fie personalitatea noastră ideală și revendicată pentru un copil (imaginea părinților săi despre persoana care ar fi ideal sau s-ar cuveni să devină copilul lor este cea care-i calauzește copilul în comportamentul). Începând din preadolescență, capătă tot mai mult contur o imagine ceva mai independentă, proprie copilului, desigur continuă să fie foarte mult influențată de părenție (adulți, inclusiv ale colegilor de generație).

## Nașterea eului ideal

Mă gândesc la tot ce am văzut în viața mea, în om, în lume și în eu înșine, și mă gândesc la toate lucrurile pe care lumea m-a învățat să fac. Mă gândesc la toate lucrurile pe care lumea m-a învățat să fac. Mă gândesc la toate lucrurile pe care lumea m-a învățat să fac. Mă gândesc la toate lucrurile pe care lumea m-a învățat să fac.

Thomas Jefferson, către fiica sa de unsprezece ani, Martha,

11 1673

Părinți ca Thomas Jefferson, marele președinte american, care nod să gândească în termenii *a cum și ar dori ei, la modul ideal, să fie copiii lor* în termenii speranțelor și aspirațiilor lor pentru propriii copii sunt mai susceptibili să încerce să modeleze comportamentul copilului prin prezența sau absența efectelor pozitive. De exemplu, când comportamentul manifestat de Ray n-a reușit să se ridice la înălțimea speranțelor pe care mama și ie facuse, ea s-a simțit dezamăgită și nemulțumită, și nu i-a mai arătat aceeași dragoste și atenție ca de obicei. Când părinții (sau copiii) lor evaluau, ceva ce li plăcea, cum ar fi atenția, un desen, prețuri sau toate acestea speciale de deservit, copilul înțelege un sentiment nepădărit al absenței pozitivei. Același lucru, când tatăl Ray se portă într-un mod care-i îndeplinea speranțele mamei, ha chiar ie să depășea, ea îl coplescea cu laude și dovezi de afecțiune pozitivă.

În cartea lui *True Compass*, senatorul Edward Kennedy reamintează vorbele tatălui său, de pe vremea când era copil: „Pot avea o viață scrisă sau una neserioasă, Teddy. Eu te voi lăsa indiferent de ce vei alege tu. Dar dacă decizi să ai o viață neserioasă, nu vei avea prea mult timp pentru tine. Mă gândesc la tine. Există prea mulți copii aici, care fac lucruri pe care eu le găsesc interesante, ca să-ți mai pot acordă atenție și pe”. Acesta este

încă un exemplu grăitor de *parenting* axat pe promovarea idealului. Dacă Teddy face ceva interesant (adică să se ridice la înălțimea idealurilor pe care tatăl lui le are pentru el), atunci va fi răsplătit cu atenție – atenție pe care și-o doreau nespus numeroși copii ai lui Joe Kennedy Senior. Dacă nu face, atunci tatăl își va retrage atenția, iar Teddy a fost avertizat dinainte, așa cum e cunoscut. Deci *parentingul* „ideal” înseamnă să întărești comportamentul ideal cu elemente pozitive și să descumperi comportamentul non-ideal prin înlăturarea lor.

Atunci când un copil își dezvoltă un *eu ideal puternic*, acest lucru îi stimulează motivația promotoare în general. Așadar *parentingul* „ideal” produce copil care vor fi (în medie) mai creativi, mai ambițioși, mai siguri pe ei și mai dormici să se ia la arină cu dificultate.

## Nașterea eului revendicat

Mai bine să te văd cum îți găsești motivații în acest domeniu decât să ai trecut de la o viață în care îți umpli timpul înșelându-te cu cumpărături și distracții.

Abigail Adams către băiatul ei de unsprezece ani,  
John Quincy\* în 1780

Păruții ca Abigail Adams care se gândesc la copiii lor mai mult în termenii a *ce ar trebui să fie* decât în termenii propriilor convingeri despre datorile și obligațiile copilului – e cel mai probabil să încerce să-l influențeze prin prezența sau absența efectelor *negative*. Atunci când micul John făcea ceva

John Quincy Adams, al șaselea președinte al Statelor Unite, între 1825 și 1829, succesorul tatălui său, adevărat în progres și moralist. Un patriciu exemplar al unei clase de diplomați.

care încălea regulile mamei sale despre cum ar trebui să se poarte, era de obicei certat sau pedepsit (de exemplu, observă-l pe ton aspru, îndatorim în plus pe care copilul nu le făcea cu plăcere, intervenții neplăcute). Dar când respecta regulile și nu făcea greșeli, era scutit de toate aceste supărări. Iși putea vedea de treabă liniștit și în ritmul lui. Așadar când păruții înlătură ceva rău din viața de zi cu zi a copilului – mustrări, muncă în plus, intervenții neplăcute – acesta trăiește un sentiment în *absența* efectelor negative. În aceasta constă răsplata micului John pentru că „era copil cuminte”. Spre deosebire de *parentingul* „ideal” cel „revendicat” înseamnă întărirea comportamentelor pe care copilul ar trebui să le adopte, prin el minarea efectelor negative, și înseamnă pedepsirea sau slăbirea comportamentelor pe care nu trebuie să le adopte, prin eradicarea în viața lui a efectelor negative.

Atunci când copilul își dezvoltă un *eu revendicat puternic*, acest lucru îi sporește motivația preventivă în general. *Parentingul* „revendicat” produce copii care sunt (în medie) mai analitici, mai capabili să amâne momentul gratificației și să respecte regulile, mai bine organizați și mai conștienți, și atenți să nu comită greșeli.

## Unele reprezentări ale eului sunt mai egale decât altele

Toți copiii au un *eu* să aibă reprezentări călăuzitoare despre sine, dar nu toți au un *eu* puternic. Ceea ce se vede este că conta foarte mult un *eu* călăuzitor puternic este în același timp *extrem* de accesibil (în sensul că mintea ta are acces facil la el și îl consultă în mod regulat) și deosebit de motivant. Concepțiile despre sine anemică, în schimb, sunt ușor de

ignorat și de tensiuni la plimbare, ca neimportante. („Mda, am vagă senzație că parți ar trebui să-mi faci temele și să îmi dai masa la școală dar puțin îmi pasă, de fapt.”) Studiile arată că unele călăuzitoare puternice provin dintr-un *feedback* parental care are următoarele patru însușiri:

1. **Este frecvent.** Frecvența se dovedește a fi un factor foarte important, în ce privește înălțarea concepției despre sine. Părinți care petrec mai mult timp reacționând la anumite comportamente (cu o atitudine pozitivă sau negativă), atrăgând atenția asupra lor sau vorbind despre așteptările „adeale” sau „referendate” pe care le au pentru copii lor, vor crește aceste copii cu concepții despre sine mult mai puternice. Cu mai adesea, unul dintre emile copilului va fi mai puternic decât celelalte două pentru că părinții au un stil de *parenting* dominant. Acesta este stilul care se potrivește cel mai bine, aproape cu convingerile lor despre ceea ce este important fie împlinirea aspirațiilor, fie îndeplinirea obligațiilor.
2. **Este consecvent.** În general, consecvența reprezintă cheia învățării oricărui lucru. Dacă un copil este lăudat pentru purtarea lui într-o anumită situație, dar apoi pedepsit pentru la aceeași purtare, în același tip de situație, înțelege că va fi derutat de mesajul pe care noi, părinții, îl transmitem. Părinții care se contrazic față de ceea ce transmit copiilor lor mesaje diferite despre genul de comportament dorit sau așteptat, vor sfârși prin a submina fără concepția despre sine a copilului lor.
3. **Este limpede.** Părinții care și comunică explicit regulile, atitudinile și rațiunile pentru care reacționează așa cum o fac la purtarea copilului lor asigură soiul de claritate care întărește reprezentările ei. Dacă părinții tă speră

ca tu să devii într-o zi doctor știi că ai datoria să devii doctor. există mai multe șanse ca tu să te „autococonvingi” și să înglobezi această idee în concepția ta despre sine. atunci când înțelegi ce înseamnă să fii doctor și o vei înțelege și mai bine, dacă părinții îți spun explicit ce s-ar întâmpla dacă ar fi să devii doctor.

4. **Este resimțit ca fiind important sau cu un efect de durată.** Comportamentele trebuie să aibă consecințe reale, pentru ca tu copil să învețe ceva cu adevărat semnificativ despre comportamentul adoptat. În cazul în care copiii tăi consideră că nu prea e nimic de capul elementelor pozitive pe care tu le oferi sau al elementelor negative cu care îi ameninți, atunci lecția nu va avea niciun efect de durată. Reacțiile care-i fac să cliquescă urechile și să-ți acorde atenție pentru că le percep ca fiind importante și de efect, într-un fel sau altul sunt ceea ce ai nevoie ca să le întărești concepțiile despre sine.

În general, părinții mai implicați și mai receptivi sunt cei care au mai multe șanse să le insuflă copiilor concepții solide despre ei înșiși. Părinții care nu se implică (adică îi ignoră pe copil sau îl neglijează, sau sunt indisponibili psihic) vor crea concepții slabe despre sine la copiii lor, pentru că gradul redus de implicare înseamnă o frecvență redusă a feedbackului. Copiii a căror părinți sunt extrem de permissivi (adică adoptă o atitudine tolerantă, de acceptare completă a impulsurilor copilului, îi pretind foarte puține lucruri și evită să impună reguli sau restricții) sau exagerat de protectori (adică supraveghează, restricționează și controlează orice comportament al copilului) au de asemenea mai puține șanse să dobândească niște concepții puternice despre sine, pentru că atât părinții permissivi, cât și cei exagerat de protectori reacționează față de copilul lor în același fel,



indiferent ce ar face. Întotdeauna voi reacționa insuficient și respectiv puata măsură. Când reacționez unui părinte față de copilul său nu fac diferența între comportamentele copilului și lipsește claritatea. De unde să știe copilul ce aștepti de la el, dacă reacția ta este aceeași, indiferent ce ar face el?

De asemenea, se cunosc să remarcăm că nu doar părinții sunt puternic motivați să-i vadă pe copii că le îndeplinesc speranțele sau dorințele. Și copiii au o motivație tot atât de puternică, mai ales atunci când sunt mai mici, să le satisfacă părinților speranțele sau dorințele. Iată, de pildă, un schimb de scrisori între Thomas Jefferson și fiica sa, Martha. Când Martha avea unsprezece ani, Jefferson i-a scris:

Nimeni pe lume nu mă poate face mai fencil sau mai onorabil decât mă poți ajuta. Așteptările mele în ceea ce privește sunt mari, dar nu mai mari, totuși, decât a putea ajunge. Nu pun nici o altă condiție, nici bună și nici rea. Doar nu ți-ai și călătoria pe a-ți lipsi și deci sângaricioasă, copila mea dragă. Nimeni al meu pară de retras, dacă ești dăruie și răbdătoare, și vei fi mai de departe decât eu să fi.

În scrisoarea ei de răspuns, Martha arată căl de dormică este să se tot gândească tatăl ei ar vrea pentru ea.

Îmi s-au spus că așteptările tale sunt înalte, dar nu mai înalte decât pot eu atinge. Fi aș putea deveni, dragă tată, și vei fi mulțumit în această privință, oricum și în oricare altă mi s-a în puteră. Dacă nimeni nu mă mai dispreț decât mulțumirea, și gândul este că eu fi nemulțumită și tu nu.

## Adolescența – reinventarea concepțiilor despre sine

Acum chiar că lucrurile se complică. La început nu conta decât ceea ce voiau mama și tata că tu să fi. În adolescență însă, influența colegilor de generație devine tot atât de puternică, iar în unele cazuri chiar mai puternică decât influența părinților. Muși adolescenți. Îndeosebi cei abia ieșiți din pubertate, au dificultăți să împacă aceste cerințe adeseori contradictorii. (Mama și tata cred că ar trebui să-mi petrec timpul după școală învățându în plus, dar prietenul meu a se pare zurea. Cine are dreptate?) Acest lucru duce la stări de derută și incertitudine, fiindcă răspunsurile la întrebările *Ce fel de om sper să fiu?* și *Ce fel de om ar trebui să fiu?* au devenit dintr-o dată mult mai complicate, pentru că există mai mulți decât un răspuns. În funcție de persoana a care mă gândesc: mama sau prietenul meu sau mai bună, Kate?

Există studii care sugerează că adolescența este adeseori o perioadă de nesiguranță, de confuzie identitară și de statură rebele, pentru copiii care ar mai avea cinci-nouă de dovezi, după ce a trecut singur prin această etapă a vieții. Dar în particular, adolescenții la care există conflicte între etichete reprezentate în exemplul de mai sus, conflictul dintre „eu revendicat pe care îl vede mama pentru mine” și „eu ideal pe care îl vede Kate pentru mine” sunt semnificativ mai înclinați decât cei la care nu există un asemenea conflict, să sufere în mod cronic de indecizie, derută identitară, neatenție și autu-dim rebele. Ajutându-l pe adolescentul tân să identifice și să analizeze desigur sursele de conflict între diferitele sale reprezentări despre sine, ca să ajungă la soluții care să rezolve această tensiune cum ar fi să-și rezerve timp și pentru studiu în plus, și pentru a se și se distreze cu prietenii. El va face să treacă mai ușor prin această perioadă dificilă.

## Ce se întâmplă când nu te ridici la înălțimea reprezentărilor tale despre propria persoană?

Răspunsul scurt ar fi: te simți prost. Uneori chiar foarte prost. Diferențele dintre eul tău real (cine ești tu acum) și eul tău ideal sau revendicat dau naștere unor stări emoționale negative. Sentimentul că nu ne ridicăm la înălțimea reprezentărilor noastre ideale despre propria persoană ne provoacă stări emoționale negative ale promovării tristeții, descurajare și chiar depresie. Sentimentul că nu ne ridicăm la înălțimea eului revendicat duce la stări emoționale proprii prevenirii, îngrijorare, nervozitate și chiar anxietate severă. Când sentimentele nu sunt duse la extremă, acest lucru poate effăși prin a fi ceva bun, pentru că starea neplăcută este un feedback care spune că nu suntem atât de eficace pe cât ne dorim, iar acest feedback ne motivează să luăm măsuri ca să ajungem mai aproape de eul ideal și de cel revendicat, ceea ce mai departe va reduce sau va elimina stările emoționale neplăcute.

Bineînțeles, există și alte metode de a scăpa de sentimentele negative, pe lângă strădania de a ajunge la identitatea ideală. În primul rând, poți să-ți modifici concepția identitară însăși. Cu alte cuvinte, poți să-ți ajustezi construcția mentală în așa fel încât să fie efectiv actua să coincida la urma urmei, cu eul ideal. Dacă de pildă, idealul tău era să ajungi milionar în dolari până la vârsta de 30 de ani, și acum ai 29 dar contul tău de valută din bancă nu-i vorba să aibă un sold scris cu șapte cifre, ai putea să-ți schimbi telul în „să ajung milionar până la 40 de ani”. De fapt și de drept, e perfect rezonabil și sănătos din punct de vedere psihic să procedezi așa. De multe ori, ni se întâmplă să ne înghâmăm la mai mult decât putem trage, atunci când vine vorba de șefurile noastre. Și, la un nivel mai general, conștientul concepțiilor noastre despre sine poate și trebuie să fie pus sub

semnul întrebării, și trebuie să evolueze pe măsură ce învățăm și trecem prin experiențe de viață. Căruia de persoană despre care credeai că ar trebui să fi, în urmă cu zece ani, s-ar putea să nu mai fie la fel astăzi, ceea ce este atât firesc, cât și sănătos.

Celelalte două moduri în care poți scăpa de sentimentele neplăcute sunt de obicei mai puțin adaptive pe termen lung. Te poți autoiluziona în privința propriului comportament, alegând să crezi că te ridici la înălțimea concepției despre sine, deși nu e așa. Practic, e o formă de negare, deloc recomandabilă, pentru că, în cel mai bun caz, poate fi doar o strategie pe termen scurt, care nu duce la nicio îmbunătățire reală a situației. Ai putea decide, de asemenea, să te distanțezi de eul identitar ideal și să-i minimizezi importanța și să-ți ignori, mai mult sau mai puțin. În acest caz, practici să faci oriceva decât să-ți alăturezi eul călăuzitor. Și, precum vom vedea, de regulă nu-i o idee prea bună.

## Reprezentările puternice despre sine sunt un lucru bun?

În general vorbind, da. Copiii cu euri puternice sunt mai susceptibili să fie ascultători, neagresivi și responsabili în plan social. Ei sunt mai înclinați să se implice în ceea ce psihologii numesc *comportament prosocial*: să ajute, să împartă cu alții și să coopereze. Ei au o imagine mai coerentă și mai stabilă asupra propriei persoane și asupra a ceea ce este important pentru ei, și pot folosi această informație ca să „navigheze” cu succes prin lumea socială în care trăiesc. Și, pe deasupra, copiii cu euri călăuzitoare puternice realizează mai multe. Copiii cu o concepție slabă despre sine, în schimb, sunt mai înclinați să se arate neascultători, agresivi și cu lacune de responsabilitate

sociale. Sînd mai puțin predispusă spre un comportament pro-social, dar și spre mai puțină performanță

Dar ea s-a simțit cîstăși până la capăt, nu se poate spune că copiii puternici n-ar avea mai mult dezavantaj. Motivul e puțin diferit. Dăi însă că un copil răzător puternic poate crea emoții negative atunci că el nu ne indicăm a înă-ținea lui. Nu e deloc surprinzător că există o legătură cu aparțină depresiei și a emoțiilor mai tîrziu în viață. Exemplu: vorbînd, acesta este riscul pe care ni-l asumăm cînd ne propunem „jocuri ambigue” cînd e posibil să nu le alungem, ceea ce ne va face să ne simțăm profund nemulțumiți.

Indiferent de dezavantaje însă, e greu de imaginat cum ar putea cineva să ducă o viață împovărată emoțională care să aibă sens pentru el, fără a năzu spre noștră țeluri. Cu să fim sigure, avem nevoie de identități călăuzitoare care să completeze pentru noi (incluzînd concepția despre sine pe care le împărtășim cu alți oameni). Așadar, dacă stăruie de dezamăgire și frustrare sunt prețul pe care trebuie să-l plătim pentru un eu identitar puternic s-ar părea că în general, e un preț care merită plătit. Ceea ce nu înseamnă, precum spunem mai devreme, că imaginea despre sine nu poți fi uneori, pentru unii oameni, prea puternică și prea exigentă. Ba bine că nu! Iar atunci cînd sunt, e perfect rațional să le reducem tăria. lucru pe care un psihoterapeut sau un psiholog (nu psihoterapeut) ne poate ajuta să-l facem.

## Ce fel de părinte ești?

Fă asta, nu fă asta! Sînt expresiile pe care le folosim practic în fiecare zi, în mare parte a timpului, cu copiii noștri. Spăli-te pe mîini și adună-ți jucăriile! Nu-oi împinge pe sora ta! Mănuacă-ți legumele din farfurie! Nu-ți le băga în nas! Spune-ți

„Mulțumesc bunicii! Nu-i face „tîmp” pe frațele tău și așa mai departe

Pe termen scurt, timpul e simplu de la copiii noștri să facă ceea ce le spunem noi să facă dar scopul suprem este unu: dublu. În primul rînd, vrem ca ei să înțeleagă ceva despre lume, în care funcționează lumea în care trăim. Putem să ne punem pe ceva liabilitate, te auzi. Le zămbesc celor din jur, și ei le vor percepe ca pe cineva prietenos și le vor simpatiza mai mult. Dacă nu-ți notezi pe bărbie, s-ar putea să auzi ce ți s-a spus. Cu cît înveți mai mult, cu atît sînt mai mulți. Cînd mare parte din arta de a fi părinte constă în a încerca să se explici copiilor regulile, că dacă faci sau nu faci anumite lucruri, dacă ai un comportament sau altul, vor exista niște consecințe, și că unele dintre ele sînt bune, pe cînd altele sînt rele. „Dacă faci A, se va întîmpla B” „Cînd nu faci X, atunci nu se întîmplă nici Y”

Al doilea țel al acestei întregi instrucțiuni părintești este acela de a-i ajuta copilul să valorizeze și idealurile care să-l facă pe copilul nostru să se simtă eficient și să fie un membru productiv și respectat al societății. Vrem ca el să internalizeze aceste valori și idealuri (adică să le adopte ca fiind și ale lui) astfel încît ele să-l ajute, ghidîndu-l comportamentul după ce el va fi pe cont propriu. Începem prin a face noi alegerea pentru el, dar în cele din urmă trebuie să învețe să aleagă singur ce și cum este drept și cel mai bine pentru el.

Diferența dintre *parentingul* cu focus promotor „idea” și cel cu focus preventiv „revendicat”, nu se referă neapărat la genurile de valori pe care vrem să le învîm copilului tău. Două perechi de părinți pot căuta să le învîm aceleași idealuri și valori copiilor lor de exemplu, să ia note bune la școală, să fie generosi și să împartă cu alții, să fie polițieni, dar procedînd în mod foarte diferit cînd le arătim acea mesaj. Și, după cum am văzut, diferența de procedeu, mai degrabă ducă la cea de



continut, este aceea care modelează motivația dominantă a copilului. *Parentingul* cu focus pe promovare transmite mesajul prin accentuarea efectelor pozitive (prezențe sau absențe), în timp ce *parentingul* cu focus pe prevenire pedalează pe potențialele efecte negative (absențe sau prezențe). Aruncăți privire pe exemplele de mai jos și veți înțelege exact ce vreau să spun.

## Mesajul: E important să ai rezultate bune la școală

### Transmitere cu focus pe promovare

Cată lei note bune la școală, vom fi atât de mândri de tine! (efect pozitiv = dragostea și atenția părinților)

Dacă lei note bune la școală, vei putea să-ți alegi ce carieră vrei să urmezi (efect pozitiv = posibilități de progres)

### Transmitere cu focus pe prevenire

Dacă nu lei note bune la școală, ne supărăm rău pe tine și nu te vom mai iubi (efect negativ)

(efect negativ de evitat = supărarea părinților și eventual pedepsa)

Dacă nu lei note bune la școală, nu vei putea să găsești o slujbă bună mai târziu

(efect negativ de evitat = nesiguranță în privința unui loc de muncă și)

## Mesajul: E important să fii politicos

### Transmitere cu focus pe promovare

Dacă ești politicos, vei fi întotdeauna primit cu brațele deschise oriunde

(efect pozitiv = integrare socială)

### Transmitere cu focus pe prevenire

Dacă ești nerăbdător, nimeni nu te va simpatiza

(efect negativ de evitat = respingerea socială)

Care din cele două tipuri de „livrare a mesajului” sună mai aproape de al vostru? Sigur, toți părinții recurg alternativ când la unul, când la celălalt – câte am putut din fiecare. Întrebarea este, care dintre stiluri vă caracterizează în mai mare măsură? Dacă tot nu sunteți siguri, răspundeți la întrebările de mai jos:

### Parenting cu focus promotor

Comparativ cu alți părinți pe care-i cunoașteți

Sunteți generoși cu laudele?

Aveți grijă în momentul să nu vă uitați să spuneți copilului vostru că de mândri sunteți de el, atunci când a făcut ceva bine?

Atunci când copilul vostru nu se comportă cum trebuie, îi retrageți pe moment atenția și afecțiunea voastră?

Pe copilul vostru îl îngrijorează ideea de a nu vă demonstra?

Îi încurajați pe copilul vostru să fie încrezător în forțele lui și să încerce?

Când vă jucați cu copilul vostru, încercați să-l ajutați să găsească încă un mod de a-și încuraja să fie sigur pe el și optimist?

### Parenting cu focus preventiv

Comparativ cu alți părinți pe care-i cunoașteți

Când copilul vostru nu se poate descurca cu treburile, îi pedepsiți, dându-i un daton în plus sau alte sancțiuni pentru că știe că nu-și face binele?

„Trebuie să-ți faci treburile sau nu îți vom da nimic?”

Copilul vostru este atent să nu vă facă că nu-l iubiți?

Sunteți furios?

Îi încurajați pe copilul vostru să fie realist și să analizeze serios lucrurile până la capăt?







## 1. Lasă-i să procedeze cum decide el

Nu înțelegi de ce băatul tău vrea întotdeauna să încerce să facă lucrurile altfel, într-un mod non-mai-degrabă-decât-să-se-amplificarea-pur-și-simplu cu metoda despre care știe deja că a funcționat foarte bine până acum. Nu înțelegi ce rost are, când o vezi pe fata ta că scrie din nou ori cioria unei lucrări la engleză, de vreme ce prima cioră era perfect în regulă. Chiar dacă nu așa procedezi tu, nici copilul tău nu greșesc cu nimic – și poate foarte bine și în felul lor de a face lucrurile. Câtă vreme ei obțin rezultatele pe care și le doresc, respectă-le dreptul de a decide strategii pe care ei le consideră potrivite.

## 2. Dă-le feedback gândindu-te a motivația lor

Răst: să-l descurajăm de tot pe adolescentul tău cu focus promotor dacă te concentrezi prea mult pe ce ar putea merge prost cu planurile lui ambițioase. Pe adolescentul tău cu focus preventiv riști să-l faci să se simtă frustat și stânjenit dacă-i spui prea des „să-și mai descrețească fruntea și să se bucure de viață”. Poate fi teribil de greu, atunci când focusul motivațional dominant al copilului diferă de ființa lui, pentru că lucrurile pe care tu ai prefera să le auzi diferă de ceea ce copilul își dorește să audă. E foarte important, chiar esențial, să înveți să vorbești limba motivațională a copilului tău – atât pentru a-l convinge să adopte tehnicile potrivite, cât și pentru a-l motiva să se atingă efectiv, atunci când se confruntă cu obstacole, lucruri care-i distrag atenția și alte greutăți. În capitolele 9-13 vei afla cum poți săpădă perfect amboul focusului promotor și pe cel

al focusului preventiv, atât pentru a-l influența pe copilul tău, cât și pentru a-ți însuși entuziasmul.

## Părțile frumoase și mai puțin frumoase ale parentingului bun

Om și soția lui, Rachel, au o fată foarte frumoasă, Ashley, care tocmai a împlinit doisprezece ani. Fata este o fire gențușă și amabilă cu cei din jur, și se pricepe să spună glume mai ceva ca un comediant, care improvizează. Dansează cu grație, scrie poezii cu mult talent și are note maxime la învățătură. Tom și Rachel au fost tot timpul foarte mândri de fiica lor, pe care o iubesc nespus. În urmă cu câțiva ani Ashley a început să se teamă de insecte, chiar și de cele foarte mici, eton sunt găzele din arhă. Văta sa cucare citea a început să aibă de suferit, leușă având nevoie să recitească de mai multe ori aceeași rând. Părea să fie mai puțin fericită și să aibă mai puțină energie. Într-o zi, Tom a văzut-o pe Ashley, care se pregătea să plece la școală, cum își trage în jos mâneca jachetei ca să-și protejeze palma (de mușchi), înainte de a deschide ușa la apartament. Ceașul surle a fost picătura care a umplut paharul. Ceva *era în neregulă* cu Ashley! Tom și Rachel au decis să discute cu fata lor despre ceea ce o deranja. Au fost șocați să audă de la Ashley că era foarte nefericită, în fiecare zi pentru că nu reușea să controleze aceste gânduri care o supărau. Auzind un asemenea lucru, Tom și Rachel s-au întrebat, fiecare în sine lui: *Unde am greșit?*

Tom și Rachel șau că nu se poate ca ei să nu fi greșit cu ceva, încăl fata lor cea bună și etonare să ajungă să aibă asemenea probleme. La urma urmei, dacă ar fi fost părinți perfecți, ea și doreau să fie, Ashley n-ar mai avea acum de suferit.

Muți părinți au trecut prin experiența aceasta, când unul dintre copii lor se confruntă cu o gravă problemă de viață, chiar dacă natura exactă a problemei și momentul în care apare vor fi extrem de diverși. Indiferent de ce problemă este sau când și face apariția, părinții reacționează de regulă exact așa cum au făcut Tom și Rachel: *se întreabă ce ce au greșit ei*. Nu-i de mirare că părinții au această reacție. Este firesc că părințele să și dorească drept copilului bun, pentru copilul său. Este firesc să vrea să-l vadă fericit și în siguranță și entuziasmat, să dorească să învețe, să vrea ca fie prețios și responsabil, și să aibă o performanță bună, fizică și intelectuală. Să fie atent și grijos cu cei din jur și să se înțeleagă bine cu oamenii. Cultura în care trăim ne spune și ea că toate aceste lucruri sunt perfect realizabile, dacă ești un părinte *bun*.

Astea, care cărți se publică anual despre creșterea copiilor și *parenting*, *Levi și moi*. Un lucru pe care toate îl au în comun este mesajul că, urmând recomandările din cartea respectivă, părinții pot învăța ce să facă pentru a realiza tot ce este în beneficiul copiilor lor. Aceste cărți, la fel ca experții din revistele de *parenting*, din emisiunile de la televizor dedicate subiectului și așa mai departe, ne învață următoarea: *lecție Standard de Parenting: Faptul în care te porți ca părinte poate avea fie efecte bune, fie efecte dăunătoare asupra copilului tău, copilul care are parte de un parenting bun are șanse mai mari să devină un copil care are parte de un parenting nepotrivit plătește prețul acestui parenting.*

De fapt, această *Lecție Standard de Parenting* conține două mesaje distincte. În primul rând, există un gen anumit de „parenting bun” care aduce copiilor toate beneficiile scontate. În al doilea rând, genul acesta de parenting bun *nu produce decât beneficiu*, și, prin urmare, în cazul în care copilul începe să aibă o problemă serioasă, *concluzia nu poate fi decât că parentingul tău nu a fost bun*, într-un fel sau altul. Nici una dintre

absolut deloc de acord cu acest mesaj! Și suntem convingeți că și tu ți-ai dat seama, în acest punct al cărții de ce avem aceasta poartă: toate metodele bune de *parenting* presupun să renunși la un pic din ceva ca să poți avea un pic din altceva. Pentru că motivatia cu focus promotor a copiilor (pe care o promovează *parentingul* cu focus pe promovarea atât beneficiu, cât și un preț, iar motivatia cu focus preventiv a copiilor pe care o promovează un *parenting* cu focus pe prevenirea) are anumite avantaje și beneficiu, *cât și un preț*.

Nu există niciun fel de *parenting* care să le aducă tuturor copiilor „numai beneficiu și toate beneficiile”. Da, poate să existe un *parenting* nepotrivit, ba chiar și un *parenting* rău, cum ar fi neglijarea și abuzarea despre care vom vorbi mai departe, dar metode de *parenting* bun pot fi multe, nu doar una, și fiecare dintre ele are nu numai beneficiu, ci și un preț care trebuie plătit. Când partea negativă a *parentingului* („prețul care trebuie plătit”) își face apariția, suferă și părinții, și copiii. Dar ceea ce se vede este partea mai puțin frumoasă a *parentingului* bun, și, cu timpul și cu ajutorul unei intervenții adecvate, beneficiile nu vor întârzia să apară din nou. Nu renunța la metodele tale de *parenting* bun. Copilul tău are în continuare nevoie de ele. Rămâi concentrat: *păstrează-ți focusul!*

## 5 Focus în dragoste

Oamenii cu focus promotor în dragoste sunt de se Marte, iar cei cu focus preventiv sunt de pe Venus. Sau poate invers. Mă rog, orice metaforă planetară am vrea să folosim, e împiedecă aceste două tipuri de persoane abordează relațiile romantice tot atât de diferit precum abordează orice alt ceva. Din nou, nu e vorba că și avem corpuri diferite, atunci când se pune în discuție aspectul fizic al relației, ci faptul că au o abordare în implicare serioasă, apropiere, încredere, înțelegere și sprijin – doar că din rațiuni diferite și cauză de le obțin folosind strategii foarte diferite, ceea ce, din nou, presupune compromisuri conștiente în relațiile interumane, există avantaje și dezavantaje ale focusului pe promovare, da și ale focusului pe prevenire. Dacă vrei să știi de ce ai avut sau n-ai avut „notă în dragoste”, un punct bun de pornire ar fi prima întrebare: influența motivației sale dominante asupra relațiilor tale.

### Ce vezi când te uiți la „dragoste”?

Când vine vorba de chestiuni amorose, toți ne dorim același rezultat final: să se nască un climat de intimitate (un sentiment al apropierii de cineva și sentimentul că de aparținerea unui celuiălui) și să nu fim respinși, să nu fim singuri. Dar atunci când abordezi dragostea cu o atitudine promotorie, concentrat, așa cum ești de obicei, pe tot ce ai de câștigat – te gândești la sentimentul de apartenență pe care speră să-l atingi – așa cum ar putea fi dragostea *la modul ideal* – uitați plimbându pe mâle.



mărți îmbrățișări tandre, bucurii care vor fi de două ori mai intense, pentru că amândoi singuri la fel. Dragostea este o fereastră deschisă spre noi posibilități, spre pasiune, dezvoltare personală, o viață suficientă mai bogată și fericită. Această versiune a dragostei este cea pe care o găsim în filme ca *Sub soarele Toscanei*, *Măndruț*, *ronță-te, iubite* și, în general, orice film care-l are pe Richard Gere în rolul principal. Cu pedala apăsată la maximum pe romantism și atingând doar în treacat temă vechi de zi cu zi.

Cei concentrați pe motivul prevenirii nu doresc dragoste la fel de mult, dar sunt mai susceptibili să se gândească la ea ca la o sursă de siguranță reinventată și securitate, ca atunci când te simți logic amenințat de altcineva și știi că singura răspunsabilă fiecei pentru celălalt. Ei și imaginează că ar dori une ar fi să aibă pe cineva care să le fie alături, sprijin de nădejde, pe care să poată conta cu adevărat în momente dificile. Dragostea înseamnă un umăr de care să te poți rezema când ți-e greu, un refugiu sigur, un fundament solid pe care poți da o naștere frumoasă în joc. *Pe locul năru*, *Mă bine ne se poate* și *Când Harry a cunoscut-o pe Sally* sunt filme care ne oferă câteva imagini grăitoare despre această versiune a dragostei, una născută din afinitate, încredere și dificultăți îndurate împreună.

Aresta două moduri foarte diferite de a privi dragostea și rolul pe care îl îndeplinește în viața noastră modernă: cea practică, în care ne gândim mai la securitate, cât și la respingere. Oamenii cu focus promotor văd întotdeauna ca pe un mod de a face relația să *progreseze*, făcând-o mai profundă și mai însemnată. Aproximativ mai apropiat de cineva este, într-un anumit sens, un instrument de creare a posibilităților pentru cășugări mai mari și pentru trăirea unor experiențe mai incitante și mai pline de euforie. *(Cu cât suntem mai apropiați și mai intimi, cu atât mai fericiti vom fi amândoi)*. Oamenii cu focus preventiv, în

schimb, văd în gradul sporit de apropiere un mod de a garanta supraviețuirea relației, întărind legăturile reciproce care o fac să nu se rupă. Aproximativ mai apropiat de cineva este, într-un anumit sens, un instrument de creare a posibilităților pentru cășugări mai mari și pentru trăirea unor experiențe mai incitante și mai pline de euforie. *(Cu cât suntem mai apropiați și mai intimi, cu atât e mai probabil să păstrăm ceea ce avem)*.

În mod amuzant, cei cu focus promotor vor să evite respingerea pentru că au sentimentul că stăruirea relației le răpește viațarele benefice de care probabil s-ar fi bucurat. Cu alte cuvinte, vor face să răpeze orice ocazie de a fi fericiți. Respingerea este o sursă de deprimare și jale. *(Când mă gândesc la ei, ar fi putut să fie?)*.

Cei cu focus preventiv însă văd respingerea ca pe o pierdere durabilă sau ca pe o trădare. F o lovitură grea la adresa sentimentului lor de siguranță, senzația că ai fost aruncat ca o mărșă struțată, că plutești în derivă și că ai toate motivele să fi neliniștit și îngrozit. *(Mă sunt atât de vulnerabil singur)*. Deloc surprinzător, așadar, că din oamenii care privesc dragostea în moduri atât de diferite vor avea propriul mod de a distinge de a înțeleg să pună mâna pe ea.

## De unde pornim

Don Juan, James Bond, Fonzie, motociclistul, imitabilul cuceritor din serialul american *Happy Days*. Femeile s-au născut și bărbații vorau să fie ca ei. Erău siguri pe ei și charismatici, și se socoteau imuni la pericole. Din clipa în care le intra pe rață și până amorosă, cucerirea era practic asigurată. Niciunul dintre aceste faimoși personaje (fictivi, în marea lor majoritate) nu ducea vreodată lipsă de companie

feminină, deși niciuna dintre companioane nu părea să-și pă- trească prea multă vreme locu lângă străgătorii lor cavaler. Pentru acești afemeșai, notorii, ciobarii de pe gardul părții curții să fie mult mai ademenitoare decât vrabia din mână. Vreă cine- va să năstăiească paroxizme cu focus motivational dominant aveau?

Orice relație începe cu o abordare: inițială, una din părți tre- buie să-și facă atențiile amoroase cunoscute, în speranța că sentimentul este reciproc. Gentilii acestora de risc de a înmoldesa una ușor de asumat pentru noțiunile noastre, știu prea bine că exis- tă riscul unei respingeri și că urmarea va fi o stare de stăruenie- a, oriunui altfel decât plăcută. Așadar, tot nu trebuie să ne mire că persoanele cu focus promotor, de la natură iubitoare de risc au mult mai puține dificultăți în a iniția o relație. Când? că- rucăză o poartă favorabilă e mai rău decât gândul că i se va că- pârui: „Mă, să ies cu tine? Tu chiar vorbești *serious*?”

Au fost rândurile lui: „Amu pe cui va de care suna așa, burlană cu focus promotor sau de asemenea mai încrezător decât omologii? Ori cu focus preventiv, că și persoana respectivă îi place să nu optăm că, și dacă nu sunt simpatizați pe neașteptate, acea- lea nu se va mărita totuși, și curând!). Impresia aceasta le dă aripi, deci vor merge pe lași: mult mai mult. *(e femeie frumoasă și e clar că e interesată. Ia să dau eu primul la robinet cu șarm)*”. De exemplu, cercetările întreprinse de Dan Molden, profesor asociat la MSC, și colegii săi de la Universitatea Northwestern, arată că studenții cu focus promotor acordă semnificații mai multă atenție persoanelor de care ar putea să fie interesate pen- tru o relație amoroasă și sunt mai înclinați să-și ardească de- clar interesul romantic și să încerce să inițieze o relație. Aceștia sunt oamenii care se arată domnici „să bată palatul”.

În cadrul unui studiu deosebit de interesant, și chiar ușor contrariant, Molden a căutat să vadă cum este influențat com- portamentul participanților la un dans al „în viteză”, de

motivarea lor dominantă. (În caz că nu sunteți familiarizați cu conceptul „intimitate în viteză” se referă la întâlnirile orga- nize de agenți specializați, în care fiecare potențial partener petrece 3-4 minute de unde și ideea de viteză cu ală persoa- nă interesată de inițierea unei relații. Fiecare participant se așază la o masă, față în față cu alt participant, într-o sală plină de asemenea mese. După ce s-au scurs cele trei minute, te ridici și te duci la potențialul partener următor. În acest mod, poți face cunoștință cu 30 de persoane, într-o singură oră. Așadar îți dai o lecție de evidență pe care tu însuși ai acordat încăre, persoane cunoscute și a posibilitatea să te contactezi pe cele care ți-au plăcut cel mai mult, ca să încerci să fixezi o întâlnire de-adevăratelea.) Molden a constatat că, în comparație cu cei focusați pe prevenire, participanții focusați pe promovare stăteau pe față, în mai mare măsură, cu partenerii de peste masă și continuau în mai multe cazuri să-i caute și după înche- terea evenimentului.

De ce indivizii cu focus promotor sunt mult mai înclinați să inițieze un contact suplimentar, față de cei cu focus preven- tiv? Răspunsul, pe scurt ar fi: pentru că sunt foarte siguri că sentimentul este reciproc. Așa cum spuneam mai devreme, indivizii cu focus promotor sunt mai încrezători că se inspiră simpatia persoanelor pe care ei însuși se găsesc atrăgătoare (și mai optimiști că vor fi și ei atrași de ei). Partea interesantă este că, în ceea ce ar putea considera a fi un singur caz de profăție care se îndeplinește singură, nici nu se mișcă, de- buci. Mă întorc acum proces pe care psihologii îl numesc *atractive reciprocă*. Se vede treaba că, de regulă, suntem mai atrași de oamenii care ne transmit semnale că sunt atrași de noi. Chiar și într-un răgaz stă de seclă cum e cel de aci- ni: aută, participanții cu focus promotor au mai multe șanse să-și transmită interesul față de partenerii de

dialog, și, la rândul lor, sunt considerați mai atrăgători de către acești parteneri.

Se cuvine totuși să remarcăm aici că indivizii cu locus promotor nu au standarde mai coborâte, în ce privește persoanele pe care le socotesc demne de atenția lor. Deci nu e vorba despre faptul că plasa lor ar avea ochurile mai largi – ci, pur și simplu, ei chiar *aruncă* plasa în apă, ca să prindă ceva: indivizii cu locus preventiv găsesc și ei la fel de mulți potențiali parteneri atrăgători, dar sunt mai puțin înclinați să-și manifeste interesul sau să încerce să inițieze o relație. Riscul de respingere are o umbră mai amenințătoare pentru ei, deci dragostea lor e mai susceptibilă să rămână neimplicată, Shakespeare scria odată: „De nu ții minte că dragostea să te împinsă la nicio amănăciune, că de mică, atunci n-ai răbit niciodată” la bine, cei cu locus preventiv se simt cu deosebire incomfortabili când vine vorba de „amănăciune”. Ei sunt mai înclinați să se arate precauți și să se protejeze de riscul de a comite vreo greșală stânjenitoare și dureroasă, și, ca urmare, le vine mult mai greu să puna lucrurile

112

Abordarea colegii noastre juve imitare de relații amoroase a fost dintotdeauna la fel de focalizată pe prevenire ca abordarea în privința muncii. În primii ani de masterat și apoi doctorat a fost singur. Aproape cu obstinare singur. Frecvențele tentative pe care ceilalți colegi de la MSC le-au făcut ca să-l scopă în oraș și să totălmășească o facă draguț și fost consecvent respinse. Nu vrea să ia parte la „baletul burlacilor”, convins că nu s-ar putea bucura de succes într-un asemenea mediu. Adevărul se vădit este că, probabil, avea dreptate – pălăvrăgăla agreabilă nu s-a nimerat menționând primele punctele sale forte. În cele din urmă, a făcut cunoștință cu cineva, printr-un prieten de familie (conștient volapăi ur!), și întâmplarea a făcut să se potrivească. Dacă prin „potriveală” înțelegem că becații a

s-a părut la celălalt că nu are gumă de defecte și necajumiri care împiedică orice relație. Au ieșit împreună vreo câțiva ani, până să se logodească, iar după aceea au mai așteptat câțiva ani, până să se căsătorească – doar ca să fie siguri.

Ray, în schimb, era ceea ce am putea numi un „monogam în serie”. Tot timpul părea să se îndrăgostească de câte cineva, dar partenerii lui se schimbau la fel de des pe cât Ray își amintea să-și ducă rufele la spălat – adică la fiecare una-două luni. Între două iubite, era client fidel al evenimentului numit „scara burlacilor”, unde farmacia lui nonșalant îl făcea să fie extrem de popular, în ciuda deficiențelor de garderobă. În prezent însușit cu „sufletul lui perche” și foarte fermit în căsătorie. Ray continuă să facă mare caz de cum l-a ajutat nevasta lui să se maturizeze și să se dezvolte ca persoană. (Soția lui, care, paradoxal, e mult mai focalizată pe prevenire, dă ochii peste cap la asta și arde și li reamintește să ia mielule de la curătoarea – un drum de la serviciu spre casă).

Întâmplarea face să mai existe o diferență interesantă în privința modului cum își focalizează pe promovare și cei focalizați pe prevenire abordează strategic relațiile amoroase – mai precis, în moduli cum încearcă să facă o impresie bună potențialilor parteneri. Ambele tipuri de locus însoțesc ceea ce psihologia numește *controlul impresiei*. Practic, înseamnă că încerci să te prezinti pe tine însuși în cea mai bună manieră (Sau, cum îi mai spun unii, „să ai cumva mâinile”). Pentru unul cu locus preventiv, e un demers foarte deliberat și strategic – el știe că nu are altă alegere decât de văzut și mai știe și că nu e chiar atât de grozav pe cât îi apare persoana din fața lui. Însul cu locus promotor își va pune și el la bătaie cele mai grozave calități, dar cu deosebirea că el chiar va crede sincer în reclama pe care și-o face singur. În propriu ochi, el chiar este, din cap până-n picioare, exact așa de remarcabil pe cât vrea să se facă pe tine să crezi.



Nu am acest fenomen autoamagare prin impresie exagerată pentru a denota faptul că subiectul nu poate să se păcălească pe sine, cât să se păcălească pe el însuși.

## Mai departe

Să zicem că ai ajuns la prima întâlnire. Primul mare obstacol în cazul dragostei a fost surmontat. Acum însă trebuie să-ți pui întrebarea: *Va mai fi și-o a doua întâlnire? E cumva începutul unei chemări serioase?* Nu-i ușor să treci de la prima întâlnire la etapa „avem o relație stabilă”. Dar cu cât doi oameni au mai multă încredere unul în celălalt, cu cât își acordă reciproc atenție și dezvoltă mai multe detalii personale și timbre despre propria persoană (de exemplu ce vise au, de ce le e cel mai frică, obsesia lor pentru *Razboiul steilor*), cu atât e mai probabil ca interacțiunile să meargă bine mai departe.<sup>3</sup>

Aici, individul cu focus promotor par din nou să fie în avantaj. Nu există prea îndelung să aibă încredere în partener și, drept urmare, să-i dezvăluie amănunte personale. Acest lucru, mai departe, sporește încrederea și angajamentul reciproc, ceea ce face ca relația să meargă foarte bine departe. În plus, individul cu focus promotor acordă mai multă încredere decât cel cu focus preventiv, după ce a fost trădat. De pildă, atunci când își prinde partenerul cu minciuna și este capabil să revină mai repede la gradul de încredere dinaintea trădării, dacă situația nu se mai repetă.<sup>4</sup>

Totuși, ca să fim cinști, în privința celor cu focus preventiv, a te grăbi să accorzi încredere nu este chiar întotdeauna un lucru bun. Suntem convinși că, după parcurgerea paragrafului anterior, unii dintre cititorii aplicați spre precauție și-au zis în sine: „Ce fraier!” și fără îndoielă ca așa și este, câteodată. Și se

poate argumenta că mai ales după o trădare tu-ți trebuie să fi incredzător, din moment ce trădarea e dovadă că partenerul nu merită, de fapt, să accorzi încredere. Probabil ar fi mai rău decât să spunem, deci, că persoanele cu focus promotor se bucură de un avantaj în fazele de început ale unei relații pe care să se înfiripe, ei, mai degrabă, ca au o strategie diferită; să păcălească prin încredere. Persoanele inclinate spre precauție, în schimb, păcătuiesc prin precauție, iar relațiile lor se dezvoltă mai încet. În caz că ajung să se dezvolte

## Limbajul romantismului

Suntem prieten-răpitor sau doar „simpli prieteni”? Prieten „special”? Împunem împreună sau „stăruim împreună”? Vrem „exclusivitate” sau „o relație deschisă”? Avem gânduri de căsătorie sau vrem doar „să ne amuzăm bine”? Există anumite moduri prin care cuplurile definesc parametri relației lor, dacă vor acest lucru. Dar nu toată lumea simte nevoia să-și eticheteze situația în care se află la momentul respectiv. Și când spunem „nu toată lumea”, ne referim la „individul cu focus promotor” care rămân deschisi la mai multe opțiuni posibile, cu etichetele aferente. Indivizii cu focus preventiv, însă, *detestă* lipsa de claritate în cadrul relației lor. Ei vor să știe exact cum stau. Care sunt regulile relației lor și data la care amândoi le respectă. De fapt, studiile sugerează că, dacă există vreun lucru pe care „preventivii” îl încotesc chiar mai deranjant decât încrederea orăbă într-o relație, acela ar fi ambiguitatea.

Un păcat, e foarte greu să ai o relație, mai ales în fazele incipiente, fără un anumit grad de ambiguitate. Dacă poți și amplitudine poți tolera așa ceva, atunci trebuie să rezolvi acea ambiguitate prin una din trei opțiuni posibile. Prima variantă

ar fi să deschizi subiectul „în ce direcție crezi că merge relația noastră?” sau, cum se mai spune în jargonul specific: „discuția serioasă”. Pentru că atât de greu să inițiezi „discuția serioasă” fără a părea că te agăp de partener sau că ești nesigur pe tine, cei care se pregătesc pentru această conversație peirc adeseori ceasuri întregi sfătuindu-se cu amicii, pentru a-și pregăti o abordare care să mențină echilibrul perfect între autostima relaxată și interesul sincer pentru continuarea relației. Uneori de spus în teorie dar foarte greu de realizat în practică – motiv pentru care „discuția serioasă” se vede amânată pe cât posibil de individual cu focus preventiv, până ce ambiguitatea ajunge să-l scuie în minte.

A doua opțiune în eliminarea ambiguității constă în a-l „trădi, o forțarea în jurul minții” ca să-l lăture pe Sinye. Într-o melodie mai veche de-a lui Săntanușul de apărare, să-ți găsești scuze pentru a ieși dintr-o relație care niri încă nu există și s-o respingi pe *cealalta persoană* înainte să se respingă ea pe tine. Totuși cunoaștem pe câte cineva care aborilează relații în acest fel – sabotajul ai dragostei care-și dinamitează singuri puntea de legătură cu partenerul, ca să nu fie niciodată realmente vulnerabili. Desi și acesta este un mod de a scăpa de ambiguitate, este totodată un exemplu edificator de refuz în a da o șansă dragostei.

A treia opțiune în privința ambiguității este atunci când oamenii verifică dacă partenerul lor de relație îi iubește *cu adevărat*. Devin foarte pretențioși în toate, imposibili de mulțumit în viața de zi cu zi și veghez la prândă să vadă dacă partenerul lor reacționează la fiecare dorință pe care ei și-au exprimat-o și dispuși să le lerte orice. Din nou, această abordare se prea poate să reducă ambiguitatea dar este un caz clasic de *profeție auto-realizantă*: individul acționează pe baza convingerii anxioase că nu este iubit cu adevărat, ceea ce, în timp, ajunge să distrugă de-a unghiul dragostea pe care partenerul le-o poartă.<sup>14</sup>

## Ce fel de nebun sunt?

Relațiile sunt un drum cu două sensuri. Dai, primești, și pe urmă ai dai. Atracția, interesul, și încrederea sunt toate sensu-mente reciproce, prin însăși natura lor – trebuie să li se răspun-dă cu aceeași monedă, pentru a se dezvolta sau chiar și numai pentru a rezista în timp. Așadar mulțumirea a în cadrul relației nu depinde de cât de mult îți place partenerul tău, ci de cât de mult pare să te placă ei pe tine. Nu depinde în primul rând de cât de departe ești dispus tu să-ți plai sufletul pe masă, ci mai ales de cât de receptiv este partenerul tău în a-și deajoga propriul suflet în fața ta.

Ori de câte ori e nevoie de mai mult de o persoană ca să faci ceva să meargă, există șanse mari să apară defecțiuni, din cauza erorilor de percepție și de comunicare. Există mai multe moduri în care poți interpreta greșit intențiile celuilalt. După vedea atracție și interes acolo unde nu există așa ceva sau invers, să nu le recunoști semnificative, deși apar în ochi. Poate fi greu să-ți dai seama când e cazul să accepți un refuz sau dim-potrivă, să p. se păie că orice observație critică, oricât de neîn-sențiată, echivalează cu o respingere totală. Dragostea ne închipuim pe toți dar motivația dominantă ip va spune o gramadă de lucruri despre *ce fel de nebun* ai toate șansele să fi.

Nebunul îndrăgostit cu focus pe promovare este *nebulul prea-dornic*. Indivizii din această categorie sunt cu deosebit-sensibili la semnale pozitive, de exemplu, o privire îndrăgăstosă (o mișcare plină de mure) și relativ insensibili la cele negative (de exemplu, un mult timp petrecut ea în alina vremea cu „am-cu” Steven). Astfel, ei sunt inclinați să acorde o atenție selectivă semnalelor pozitive și, de asemenea, să interpreteze de o manieră pozitivă semnalele ambigue. Cam la fel ca Pepe Le Pew, scoțutul îndrăgostit din desenele animate Looney Tunes, care în furecirea lui nărăngă n-are habar că „vâșcoș” lui nu-

acumă abia mi-a născut o idee de atenție, ei pot persevera cu eforturile lor pasionate până mult dincolo de punctul la care au devenit penibili.

Deputat de a fi prea lucrăci, parterii cu focus preventiv tind să fie *nebuli hypervigilenți*. Ei au tendința să accentueze părțile negative și vor fi acut conștienți de cât de mult timp petrece ea cu Steven). Din nefericire, vor fi anconi alai de preocupat să evite o respingere, încât sărșesc prin a o vedea si acolo unde nici vorbă să c născă

Dacă știți ce fel de nebulă au toate șansele să fii, acest lucru te poate ajuta să eviți deteriorarea unei relații care poate în fond să meargă foarte bine. Dacă ești focusat pe promovare, aiă că poți avea tendința de a forța lucrurile și de a presupune, în mod c născă, că sunteți amândoi pe aceeași lungime de undă. deși semnele indică dimpede că înțelegel lucrurile în mod diferit. Poate ar fi bine să înveți cum s-o ești mai încet. Dacă ești focusat pe prevenire, aiă că e foarte probabil să te arăți exagerat de sensibil la ideea de respingere. Posibil să reacționezi defensiv deși nu te simți rănit. Poate ar fi bine să înveți să nu te repezi direct la concluzia cea mai defavorabilă pe

## Când lucrurile merg prost

Chiar și atunci când relația nu se vede sabotată de erori în percepție și comunicare, orice cuplu se izhește ca un termen dat de obisnă și surzescă peste hopuri. Iar modul în care gestionezi confluențele are foarte mare legătură cu motivația ta dominantă. În ampu, discutiilor în contradictoriu și al dezacordelor, oamenii cu focus preventiv tind să-și perceapă parteneră ca fiind un mai mare măsărită interpretat distanță și mai puțin înțelegător față de propriile nevoi și dorințe. Fiina de a

natură orientată spre detalii, ei abordează neazurile în relație de aceeași manieră: concentrându-se pe detaliile conflictului în sine, mai degrabă decât pe „imaginea de ansamblu” a relației ca întreg. Drept rezultat, în fac mai multă griji si se agită mai mult, (în caz că te întrebi dacă și tu ești focusat pe prevenire în relația ta, pune-ți una, oareă întrebare: Ți s-a înră plăcut nu a dată cu partenera să te întrebe de ce nu poți pur și simplu s-o *lăși baltă*? Dacă da, e un semn destul de agur.)

Oamenii cu focus promotor ins, percep o atitudine mai înțelegătoare la parteneru lor, apelează la soluții mai creative pentru rezolvarea conflictului și stăruie puțin care trec atunci când întâmpină neazuri în relație sunt mai degrabă de bastele și descurajare, decât agitație. Dar în caz că vă gândiți că amai dinea lor mai pozitivă în cadrul unui conflict, îi aiută să scape o totalitate din încurcătura. arunșiți-vă c născă pe de a tă parte lipsa lor de atenție la detalii îi face să fie și cei mai înclinați sa se comporte irresponsabil, să acționeze impulsiv și să uite de amversări. Așadar există toată șansa ca, atunci când certurile cu ea punct de pornit, faptul că amai dinte parteneru nu s-a purtat așa cum ar fi trebuit, parteneru cu focus promotor să fi fost acură de la care a pornit totu.

## Ce să fac: să plec sau să rămân?

Oamenii sunt destul de previzibili, când vine vorba de investițiile lor. Îți dai banii pe mâna unui broker sau a unui broker pornind de la premisa că-ți vor aduce beneficiu. Ești mai reticent să-ți scoți banii dintr-o investiție, dată ai de plădă periahrăni cu alte cuvinte, banii pe care nu-i mai vezi înapoi. Dar vei fi mai dispus s-o faci, dacă ți se vâru sub nas o oportunitate fantasmă de investiție, cu un câștig încă și mai mare.



relațiile, din câte se pare, seamănă mult mai bine cu investițiile decât ne-ar placea să credem. Vrem un câștig cinstit de pe urma investiției noastre. Îți folosești resursele (în cazul de față: timpul, energia și atenția, mai degrabă decât bani, deși uneori vorba și de bani). După care obții ceva în schimb: investiției tale — ceva care face să fi meritat tot acest efort din partea ta.\* Psihologii care studiază angajamentul afectiv constată că, la fel cum ai aborda orice ală investiție, ești mai înclinat să rămâi alături de partenerul tău dacă 1) te consideri mulțumit de faptul că avantajele câștăiești efectiv mai mult decât costurile, 2) ai investit deja multe resurse în relație pe care nu le mai poți lua înapoi (adică ai înregistrat *costuri recuperabile*) și 3) nu se arată la orizont niciun alt partener care să te deosebească atractiv.

Așadar atunci când gradul tău de satisfacție este unul rezonabil, costurile recuperabile deja înregistrate (costul de mară) (de exemplu, să zicem că ai petrecut ani de zile construind alături de partenerul tău o viață pe care ai-o petreceți împreună) și vrăbua din mână (se pare mai bună decât cunosc de pe gard) angajamentul tău față de relația curentă este, în general, puternic. O motivare suficient de semnificativă a oricărui dintre acești trei factori (de exemplu, partenerul te face să te simți nefericit, din cauza de prea mult timp împreună și o nouă colegă de serviciu, foarte atrăgătoare, îți face ochi dulci) poate avertiza unor neplaceri în relația voastră.

Indivizii cu focus promotor și cei cu focus preventiv manifestă în general un angajament comparabil față de relația în care se află, dar nu sunt influențați în același grad de nimic dintre cele trei factori ai angajamentului. Partenerii „preventivi” se concentrează mai puțin pe avantajele relației și mai mult pe costurile recuperabile — au suportă ideea că vor pierde tot ce

ai acumulat din greu să construiască și că nu vor rămâne cu nimic de care să se poată mândri. De asemenea, motivația lor este să păstreze o relație care îi satisface, mai degrabă decât s-o schimbe cu alta. Deși aceasta din urmă ar putea fi și mai bună decât cea curentă (adică să progreseze). Într-adevăr, acceptivismul lor natural îi face să fie înclinați să considere că o nouă parteneră n-are cum să fie mai bună decât cea actuală. Tendința lor este să preferă să rămână cu „rău cunoscut” mai degrabă decât să se aventureze lângă unul necunoscut (la ei veți auzi cel mai des expresia „să fugi de dracul și să dai de ta-su”). Dacă și tu (sau cineva dintre cunoscuții tăi) te-ai încăpățânat să „rămâi” într-o relație nefericită, spunându-ți mereu în sinea ta: „Lasă că nu e dracul chiar așa de negru... În fond, ar putea fi și mai rău” atunci e foarte probabil să faci parte din categoria *inactivelor* cu toată prevenția.

Partenerul cu focus promotor, pe de altă parte, cred că iarba din curtea vecinului s-ar putea întotdeauna să fie mai verde și mai înțâșoasă, și sunt mult mai puțin sensibili la costurile recuperabile ale unei relații. Totuși, dacă vă gândiți că asta îi face să abandoneze mai repede relațiile în care sunt impucați, aflați că nu e deloc așa — fiindcă pentru ei satisfacția este cea care contează, și au o *înclinație subiectivă spre pozitivitate*. Anunțiți-va că „promotorul” acordă o atenție deosebită rezultatelor și experiențelor pozitive — pe care și le amintesc mai bine și mai adesea decât pe cele negative. De asemenea, sunt și optimiști de la natură — genul care va spune: „Lasă, se va schimba în bine, stău sigur de asta!” Prin urmare, vor avea tendința să-și vadă partenerii și să le interpreteze gesturile în cea mai bună lumină cu putință, ceea ce îi ajută să nu-și piardă angajamentul chiar dacă partenerii sunt niște nemernici egoiști. Dacă și tu (sau cineva dintre cunoscuții tăi) încerci din toate puterile să faci

să menajă o relație nefemeală, spunându-ți în sine: „Lasă, o să fie și bine într-o zi”, atunci e foarte probabil să faci parte din categoria indivizilor cu focus promotor.

## Iartă-mă

Toată lumea face greșeli. Nimeni nu e perfect. Așadar pentru ca o relație să dureze, mai e nevoie din când în când și de iertare. Hineînțeles, posibilitatea ca tu să ierți (sau nu, faptă arată a pertenenență) tău depinde foarte mult de gravitatea faptei în sine – și-a înșelat încrederea mănucând pe ascuns ceea ce nu-avea voie, fiindcă suferă de inimă? „Uitând” să treacă niste verituri în declarația de la listă? Sau *te-a înșelat pe tine*, cu toată lui secretărie? Iertarea ta depinde, de asemenea, și de motivația ta dominantă – în acest caz, foarte interesantă.

În primul rând că indivizii cu focus pe promovare iartă din motive diferite, comparativ cu indivizii al căror focus este pe prevenire. Cei din prima categorie iartă având în vedere posibilitatea unui câștig viitor, și a fac în directă legătură cu capacitatea lor de încredere. Altfel spus, cu cât au mai multă încredere în tine, cu atât e mai probabil să ierte pentru a continua să se bucure de avantajele relației voastre. Indivizii cu focus preventiv iartă ca să evite o pierdere viitoare – ar același lucru are legătură cu capacitatea de angajament. Așadar, cu cât se sunt mai implicați în relația în sine, cu atât mai probabil vor să ierte, ca să o poată păstra.<sup>11</sup>

În plus, scuzele pot fi semnificativ mai eficiente și mai apte să ducă la iertare, atunci când sunt exprimate într-un mod care se potrivește cu motivația dominantă a părții vătămate.<sup>12</sup> Cum funcționează, mai exact, acest mecanism? Căutăm exemplele de mai jos – cuvintele-cheie, care dauă focusul scuzelor, sunt evidențiate cu litere mai groase.

Scuze cu focus preventiv

Mi pare enorm de rău și mi cer iertare pentru cele întâmplate. Sper din tot sufletul că relația noastră va putea merge mai departe, chiar și după tot ce s-a întâmplat. Mă simt îngrijorat și vreau să ști că mă voi strădui din toate puterile să fac orice e nevoie ca să-ți redăpog încrederea.

Focus pe

Mi pare enorm de rău și mi cer iertare pentru cele întâmplate. E vina mea și-mi revine datoria să încerc să repar ce s-a stricat în relația noastră. Mă simt îngrijorat din cauza faptului că mă simt obligat să fac tot ce pot ca să nu-ți pierd încrederea.

După cum vom vedea în capitolele care urmează, potrivirea modului tău de exprimare cu motivația dominantă a celui care te ascultă este metoda perfectă de a transmite un mesaj pe care interlocutorul să-l perceapă ca fiind corect și persuasiv. Iar acest lucru este la fel de valabil atât pentru relațiile interumane, cât și pentru marketingul produselor.

## Care cupluri sunt cele mai bune cupluri?

Ne dăm seama că păuă și căptu de a pune această întrebare echivaază cu pătrunderea pe un teren periculos. Dar poți să vezi în mare parte felul în care se vor înțelege doi oameni, dacă le cunoști motivațiile dominante, pentru că unele apar de împerechere funcționează mult diferit în funcție de acestea.

## Cuplu promovare-promovare pe repede înainte

Aceștia sunt oamenii care au accelerat spre paradisul nebun. Nu știu dacă nebună chiar dau tunuri (unde îngeri

calcă știos, cum zicea Alexander Pope) dar cuplu cu focus promotor e cel mai probabil s-o facă. Angajamentul și admirația trecă până la cer, pe măsură ce fixarea din cei doi îndrăgostiți se mișcă în celălalt și se dezvăluie cele mai turoce gânduri. Amerge, de entuzasmi și nerăbdare, și se pare că dragostea lor e toată plină de soare și tra idafiri fără spin. Până când, desigur, apar și norii, și spinii – dar astă vine mai târziu.

Acesta este genul de amoruri adolescentine despre care tot de amintim că le-am avut, mia de mii, când haratu sau fata după care suspina la cincișprezece ani era, clar și fără îndmăla marea și unica ta iubire. La feli și reu sau cel de care le-ai îndră gostit la șaisprezece ani, apoi la șaptesprezece și așa mai departe. De asemenea, protagoniștii poveștilor de dragoste nefericite sunt, de obicei, din categoria indivizilor cu focus promotor. Dacă Romeo și Iulietta ar fi fost motivați de focus preventiv, ar fi arătat mult mai atenți la toate neacuzările pe care iubirea lor avea să le provoace și în niciun caz arăt de neghioab, încât să încerce să-și însușească propria moarte. În câte feluri poate merge prost *șai reu*? Aaoriu celor mai multe cîșnece de dragoste sunt și ei motivați de focus promotor. „Noi doi vom face din fiecare noapte prima noapte, din fiecare zi un noi început. Mui, sună mui mai romantic decât „Noi doi vom face din fiecare noapte aria mui corbună, din fiecare zi una mui sigură.”

Există, într-adevăr, multe feluri în care prezența unui partener „promotor” mătrun și poate aduce avantaje. Studiile arată că oamenii de acest tip sunt mai uclinați să încerce să se ajure în cariera de a-și așinge singur ideile. De a fi tot ce pop. fi. Ei fac acest lucru printr-un proces care cuprinde afirmarea frecventă „Ești cea mai tare!”, cautarea posibilităților de dezvoltare personală („Dintotdeauna p-ai dorit să încerci yoga, așa că m-am adus o boxă și de prezentare de la studioul care s-a deschis în colțul străzii”), asistența directă „Vrei să te ajut să-ți faci

Cv-ul?” și provocarea ambițioasă „Cum poți să te mulțumești cu slujba asta în care îți risipești talentu?” Psihologi fotosese genului de *fetomeniu Michelangelo* pentru a descoperi genul acesta de sprijin într-o relație interumană, fundică, la fel ca marele artist din verhome, parteneru tău „eliberează stăruia din natură” ajutându-te să îți valorifici întregu potențial.

Pfereșu, oricât de frumos ar suna, există suficient risicant de a-l care dărnăstăruia tuturor acestor demersuri de a-ți pluri să nu apreciază efortul. Partenera ta poate considera că statua ei arată deși bine, mersi, *pînă* să nu fie nevoie să umbu și tu cu *șai reu* și cu *șai reu*. La fel de adevărat: poate fi că statua dinăuntru în prea beatitudină, odată reșuă la lumină, ca ceea ce îți imaginezi tu că va fi. Da-i optimismului o rămăie, și el va face lumina da – dar când te străduiești prea din răspuri să faci *șai reu* din *șai reu* relațional, rezultatul poate fi o stare de permanentă mi. mui. *șai reu* și frustrare.

Cum să eviți prevenirea cu paș și să  
da sigur

Dacă relația romantică a unui cuplu promotor-promotor se amănă cu un timp rapu, cea a unui cuplu preventiv-preventiv e contrariu. *șai reu* la *șai reu* și *șai reu* de des, ca să se hodine cât. Inimitatea se realizează încet, încet, câte puțin odată, pe măsură ce-și face apariția un sentiment tot mai profund de încredere. E genul de dragoste despre care a scris de băteia un Jane Austen, în care doi candidați la o relație de natură mui îndrănesc să-și dezvăluie adevăratele sentimente și le tre bme *șai reu* *șai reu* ca să ajungă până la unu să-și *șai reu* *șai reu* încât să spună ceva de genul „Miss Bennet, am cele mai alee sentimente de simă pentru dărnăta”



Dar, cu toate că se încălzește mai greu, partenerii cu focus preventiv își sunt deosebit de devotați unul altuia, odată ce au ajuns în acest punct. Studiile sugerează că ei sunt, de pildă, mai asigurați să-și umplească propriile țeluri ca cele ale partenerului. De asemenea, sunt mai înclinați să se plieze după obiectivele, prioritățile și cariera profesională a partenerului. Și îi încertează încă seama de trebuințele partenerului. Poate că partenerii cu focus promotor mai probabil să-și laude reciproc realizările, dar cei cu focus preventiv sunt mult mai înclinați să-și sacrifice propriile nevoi pentru a face posibile realizările partenerului dragi.

Jon și soția lui sunt un exemplu perfect de devotament reciproc într-un cuplu cu focus preventiv. În mediul academic poscut, sunt relativ puțini, față de numărul celor care-și doresc să le ocupe ceea ce face ca lucrurile cotidiene să se vadă adesea obligati să accepte un post într-un campus-satelit al vreunei universități, la multe sute de kilometri distanță de casa și foarte departe de familie și prieteni. Soția lui Jon a făcut de bunăvoie asemenea sacrificiu, pentru a-l urma pe Jon în locuri de care nimeni altcineva nu aruzise și în care cu atât mai puțin nu visase vreodată să trăiască, numai și numai ca să-l ajute în cariera profesională. În mod surprinzător, îl vedem pe Jon la conferințele anuale (dar noi, psihologii, ne uităm în urmă după conferințele noastre anuale!), fiindcă nu vrea să-l lase pe soția lui să poarte singura povară de a avea grijă de copii, mai multe zile la rând. Niciodată dintre ei nu-și revărsă prbuș sentimentale față de celălalt și nu îndrăgesc profund că-și bat capul cu lucruri cum ar fi „serii romantice speciale”. Dar își arată dragostea unul pentru celălalt la „enumerarea modurilor, prin sprijinul altuia, pe care unul îl ajută să și-l acorde.

## Cuplu promovare prevenire: dezbină și uterește

La prima vedere, perechile promovare-prevenire ar trebui să fie un dezastu. Nimeni nu se compune cu a avea două tipuri complet diferite de a privi practic orice lucru. Când vine vorba să pregătești scena pentru un conflict. Unii place visul, eu îl evit cu orice preț. El e optimist, ea e o pesimistă (defensivă). El e spontan, ea nu poate trăi fără agenda zilnică. El acceptă, ea se grăbește să pună înăuntru ca să fie sigură că se îndreaptă în direcția bună. Știm cu toții vorba „cine seamănă se adună”, deci cu atât mai mult când doi oameni „seamănă ca două picături de apă” dar ce se întâmplă când una e picătură și celălalt nor?

Dorul de ciudat, dar cele mai bune relații „prin care mai bine” înțelegând „rele mai bune de adaptare și de satisfacere reciprocă”) s-ar putea să fie, de fapt, cuplurile nepereche. Cei doi e în care există un amestec de focus dominant promotor și focus dominant preventiv. Așa cum am văzut în exemplele de la capitolele 3, dedicați mediului profesional, există niște avantaje categorice în a putea „se dezbină și să curețe”, în diversele obiective pe care le urmărești. Iar acest lucru se verifică și în viața personală. într-un cuplu cu motivație mixtă, nu trebuie să fi numai tu cel care ia inițiativa și se ocupă mereu de toate. Fiecare partener poate să-și asume sarcinile care i se potrivește cel mai bine, știind că de restul are grijă celălalt. (El poate veni cu planurile pentru o vacanță perfectă; ea poate lua măsurile necesare pentru ca ei să ajungă la fața locului cu tot ceea ce trebuie. Acest lucru este cu deosebită valoare în cazul cuplurilor căsătorite, care de obicei au obiective legate atât de progres, cât și de securitate. Soții trebuie să se ajute unul pe celălalt, ca să poată să-și îndeplinească amândoi visele și să se achite de responsabilități.”

Deloc surprinzător, studii recente arată că perechile căsătorite cu motivație mixtă deosebită într-adevăr un grad mai mare de satisfacție în cadrul relației lor, decât cuplurile cu motivație similară, fie ea promotorie sau preventivă. Există totuși și o condiție obligatorie foarte importantă, cuplul în cauză trebuie să aibă *scopuri comune*. Cu alte cuvinte, ambii parteneri trebuie să-și vadă țelurile ca pe rodul unui efort comun, în care toată lumea are de câștigat dacă există o diviziune a muncii.<sup>4</sup> Ei trebuie să simtă că sunt pe aceeași lungime de nădă, în privința a ceea ce-și doresc, singura diferență fiind din punctul de vedere al modului preferat de a ajunge la scopul următor: partenerul cu focus promotor repartizându-și-se părțile entuziasmat-pasionale ale efortului comun (de exemplu, să imagineze un sos original pentru fish de mâncare pe taro-l pregătit în grădina), iar partenerul cu focus preventiv asumându-și și părțile vigilente (de exemplu, să verifice duratele și emperanțele în timpul gătitului). Când țelurile sunt comune, fiecare parte să facă lucrurile așa cum îi place să le facă, fără a fi nevoie să încerte a cui metodă e mai bună. Toate acestea pot constitui rețeta ideală pentru o relație de durată.

Surind la aceste lucruri nu dam seama că și noi, apăsori, ne aflăm fiecare într-un cuplu căsătorit cu motivație mixtă care posedă aceste potențiale avantaje. Împerecherea de acest fel poate stimula noua eficiență în echipă, ajutând la reducerea *excesului de zel* (un potențial dezavantaj pentru cuplurile promovare-promovare) și *hipervigilența* (un potențial dezavantaj pentru cuplurile prevenie-prevenire). Dar, așa cum spunem mereu de vremea, secretul este să ai scopuri comune, ceea ce nu întotdeauna se poate face ușor. Iar până se ajunge acolo, pot apărea discuții în contradicție din cauza diferenței de focus

prevenirea asta e prea înca înă  
Da, da numai așa se fac banii

Ai făcut o pețita noastră să fie și așa oare?  
Nu m-am gândit decât să fie și așa mai avantajoasă

Hai să mergem și noi undeva mai exotic: în concediul asta  
Da: ne place în tabăra de la munte de ce să stăncăm ceva bun?

În cazul cuplurilor cu motivație mixtă viața de familie are potențialul de a fi mai echilibrată. Cuplul învață cum să fie optimist, *dar* și realist pentru că parteneriatul soților conține a la puncte de vedere promotorie cât și nespectativ preventive. Iar partenerii din cuplu au pe cineva alături care să le reamintescă la momentul oportun că viața nu înseamnă numai să vrei să câștigi sau numai să vrei să eviți orice pierdere. Pe de altă parte, și arotdeaul a existat în ape de a trăi într-un cuplu nu de la promovare-promovare și cele de tip prevenie-prevenie. Chiar atunci când partenerii au perspective similare abordează cu mai multă naturalitate atingerea scopurilor comune și au preferințe comune în privința modului de a proceda pentru atingerea lor. Ceea ce reduce mult probabilitatea de conflict la întotdeauna, nu se poate fără un compromis.

## 6 Focus pe luarea deciziilor

Pe parcursul zilei, probabil că petrecem de mai mult timp luând decizii, mai mult decât de pe care ne dedicăm oricărui alt lucru, în afară de a respira. Multe dintre aceste decizii sunt în mare parte inconștiente. A decide este și când apeși frâna de picior, văzând cum mașina din față începe să se oprească, chiar dacă nu o resimți ca atare de obicei, fiindcă se întâmplă foarte repede și fără să conștientizăm. De atunci când suntem perfect conștienți că luăm o decizie deliberată, indiferent că e vorba de mers la un film, de eșut sau de succes la un interviu prin viză sau de felul în care am angajat. În general, luăm prin compararea și cântărirea argumentelor pro și contra. Ceea ce arată cam așa:

„Trăierul de la lucru asta arată fantastic, dar când mă gândesc la costul biletei, plus cutia de popcorn și un pahar de Cola, mi-e teamă că trebuie să mă cred de la bancă pentru el!”

„Sarah, n-ai că-i un tip de milioane, dar întârziile astea pe nerăzute sunt așa de penibile, nici nu știu ce spun, cum să înțeleg...”

„Mi-ar conveni să luăm pauza de gripă, dar n-ai o să ai abuzul de medicamente...”

Celor mai mulți dintre noi ne place să credem că ne putem destul de bine să cântărim argumentele pro și contra într-un mod echilibrat și fără părtinire. Iar după ce facem asta ajungem la o concluzie rațională și obiectivă, aceeași la care ar ajunge orice alt om cu nuanțele la el. Dar când judecăm așa, greșim profund pentru că nu vom să procedăm în acest fel. Dimpotrivă, favorizăm anumite tipuri de informații în



actiunilor altora și luăm decizii încălțate de prejudecăți. Căre informații ajung să fie favorizate și care prejudecăți ne influențează decizia, depinde foarte mult de focusul nostru motivațional.

Indivizii cu focus promotor sau de obținere decizu prin punerea accentului pe răspunsul la următoarele întrebări: De ce ar fi o idee bună să fac X și ce pierd dacă nu fac X? De ce ar fi bine să vad filmul ăsta și cât de bine ar fi? De ce ar merita să merg la întâlnirea asta pe nerăutate? De ce e bine să fac un curs? Dacă răspunsul este suficient de convingător, atunci vor decide să facă lucrul X. Dacă nu pot să li se găsească de mare școală, nu se deranjează. Și nu se pare perfect normal să ia deciziile în acest fel, pentru că au luat termenii în considerare potențialele elemente pozitive.

Indivizii cu focus pe prevenire, în schimb, au la obicei decizi prin punerea accentului pe răspunsul la o întrebare complet diferită. De ce ar fi o idee proastă să fac X și ce ne-ar putea evita dacă nu fac chestia asta? Cât mă va costa să mă duc la filmul ăsta? Cât de puțin risc să mă simt dacă mă duc la întâlnire? Cât de dureroasă va fi injecția? Dacă răspunsul nu este deosebit de alarmant, atunci vor decide să facă lucrul respectiv. Și unei persoane cu focus preventiv i se pare perfect normal să hotărască în acest fel, fiindcă presupune să ia în serios potențialele elemente negative.

Prin urmare, oamenii cu focus promotor se gândesc mai mult la argumentele pentru, atunci când au decizii, iar oamenii cu focus preventiv sunt interesați mai mult de argumentele contra. Nu prea pare să fie un proces complex rațional și obiectiv. Nu-i așa? (Acum că nu înseamnă, apropo, că vor ajunge întotdeauna la concluzii complete diferite la urma urmei, varianta cu maximum de argumente contra este câteodată una și aceeași.

cu varianta care are și cele mai puține argumente contra. Acordarea unei ponderi sporite argumentelor pozitive sau celor negative nu este decât una dintre multele atitudini subiective pe care le crează motivația noastră dominantă.

## Mai multe feluri de a rezolva o problemă?

Tu cum rezolvi de obicei problemele? Să zicem că ți-am cerut să ai o sumă mare de bani și ocazia de a o lua de exemplu și să ne prezinti niște recomandări de investiții. Tu stai o săptămână să te gândești și să faci niște cercetări în domeniul investițiilor, după care scrii un mic raport de concluzii. Dacă ești focusat pe promovare, raportul tău va cuprinde aproape sigur mai multe opțiuni dintre care noi să putem alege, pentru că indivizii cu focus promotor adoră să genereze variante de soluții la probleme. Investești în metode prețioase, sună bine, dar nici acțiunile în firme de tehnologie nu s de lepădat. Doar, dacă nu, să te gândești, și sectorul auto american are o performanță foarte bună. Sau, ar putea investi în ceva mai risant, dar care poate aduce câștiguri mai mari, cum ar fi o firmă non-infințabilă. De ce să restrângi piața de posibilități la doar o singură recomandare, va gândi un „promotor”, când fiecare soluție are potențialul ei de încălzire de câștig? De ce te-ai limita singur? (Dacă întrei într-un loc și vezi pe meniu o salată de hamburger diferent, ceea ce chiar se întâmplă, cel mai probabil că șeful bucătar are motivația dominantă promovare.)

Dacă, însă, ești focusat mai degrabă pe prevenire, atunci raportul tău va veni, probabil cu o singură recomandare (conservatoare), cum ar fi: Ce-ar putea de o rentă înaltă? Oamenii cu focus preventiv nu le plac opțiunile și găsesc o soluție

despre care sunt convinși că va rezolva problema și apoi nu se mai abate de la ea. Din punctul lor de vedere, orice nouă (și necesară, soluție a naștere la posibilitatea de erorare înca un mod de a face greșeli. Mai bine să te rezolvi la a găsi cea mai bună soluție, care nu poate fi decât una singură (prin analiză atentă și dezbateră, desigur) iar apoi s-o pui în aplicare. (Dacă mai într-un rol și nu excludă metoda se servește de-a înclăvare șefii buclă că va găsi în ziua aceea. Altfel e foarte probabil să ai de-a face cu un ins focusat pe prevenire.)

Colegi noștri Jon și Ray folosesc exact aceste strategii, când e vorba de moduri în care își vor desfășura studiile de corectare. Jon e mai focusat pe prevenire în ciuda faptului că are cunoștințe vaste despre motivele, în particular, și despre psihologie în general și-a petrecut ultimii zece ani studiind într-un grad formidabil de aprofundare o singură problemă motivațională chiar dacă fundamentală. Am vrea să vă spunem care, de altfel, una dintre voi va ști de seama cine este Jon. Moment în care s-ar putea să dăm de belea. Mai degrabă decât să risce să rămână la un nivel superficial cu foarte multe lucruri el a decis să stăpânească la perfecție un singur domeniu de cunoaștere.

Ray cel focusat pe promovare, în schimb, a preferat direct decizia să aibă cel mai multe ouă puse la fier pe plită, ca să zicem așa. El a publicat studii ale motivației în domenii extrem de diverse: relaționarea personală, dinamica grupului, stereotipuri, înaintarea în vârstă și procesarea socială a informației (Probabil sunt mai multe cele pe care le-am citit decât cele amintite aici.) De ce să te limitezi la o singură problemă, consideră Ray, când există atât de multe întrebări interesante care îți așteaptă răspunsul?

Observați că acestea sunt în esență aceeași atitudine pe care cei doi colegi ai noștri le-au adoptat în privința relațiilor romantice pe vremea când erau bursieri. Clăcesc o parteneră

bună și mă văd cu ea mereu, dar fiind că orice altă potențială parteneră s-ar putea dovedi un dezastru (strategia lui Jon) sau amerc o mulțime de parteneri diferiți, din moment ce fiecare dintre ele s-ar putea să fie mai bună decât cea de dinaintea ei (strategia lui Ray)

## Agăsi nivelul potrivit

Imaginează-ți că ești interesat să cumperi o bicicletă eliptică (ignorați faptul că posezi deja o asemenea bicicletă, chiar dacă nu eliptică, pe care o folosești în principal drept exercițiu pentru procedurile de). Citește cele două descrieri de mai jos, referitoare la o ipotetică bicicletă eliptică Samso (marcă imaginară,

**Samso** sistemul suprem de aerobic, pentru cel mai eficient mod de a te antrena!

De ce să te antrenezi o bicicletă eliptică Samso? Pentru că, unifică dintr-o dată punctele de vedere comune, în timp ce tu în faci antrenamentul cardiovascular și îți îngăduiești musculatura lui să

**Samso** sistemul suprem de aerobic, cu toate componentele potrivite!

Cum te poți antrena cu bicicleta eliptică Samso? Pezalele feră impad sunt proiectate să amortizeze fiecare pas pe care-l faci, în timp ce cadrul cu ajustare, inclinat multiple, completează perfect geometria perfectă și inițiază modulul în care pășezi.

Ce au diferit cele două promovări? Nu știu sigur! Dar ce zici de reclamele de mai jos, la un nou mini-suck de memorie denumit Melody (marcă de aerometrie imaginară):

### Sticlurile de memorie Melody

Ce plăc... (textul este tăiat)

### Sticlurile de memorie Melody

Au fost un dispozitiv de... (textul este tăiat)

Dacă ai răspuns că „una pare mai abstractă, pe când cealaltă e mai concretă” ai ghicit! Cam orice lucru de pe lumea asta poate fi descris, sau apoi reprezentat în minte, în termeni relativ abstracti sau concreți. Psihologii îl numesc *nivelul de interpretare sau de analizare*. Interpretările de nivel înalt (abstracte) se concentrează pe motivul pentru care o activitate ar merita să fie desfășurată. *De ce ar fi de dorit s-o faci*. În primele variante ale reclamelor Samsa și Melody, îi se spune de ce ar trebui să cumperi acest produs anumit – scopul cărui îi servește. În moduri de gândire despre care nu poți să spui că ai în considerare „imaginea de ansamblu”.

Interpretările de nivel scăzut (concrete) se concentrează pe *modalitatea* de desfășurare a unei activități – dacă poți sau nu s-o faci în rezistență și ce etape trebuie să parcurgi. Cu alte cuvinte, în centrul atenției este *fezabilitatea*, mai degrabă decât caracterul dorabil. E posibil? Va aduce rezultatul scontat? Ultimele două variante de reclame prezentate mai sus au fost menite să pună accentul pe moduri în care vei folosi produsul respectiv – te vei uita cum funcționează din punctul de vedere al aspectului mecanic. Căutarea de gândire se referă mai mult la amănuntele prozaice, decât la imaginea de ansamblu.

Indivizii cu focus promotor, pentru că sunt sensibili la potențialul de câștig, vor fi mai înclinați să gândească în termeni ai imaginii de ansamblu. Ei vor să știe *de ce* produsul sau acțiunea propusă sunt de doriți. Căută ei în descrierea lor indivizii cu focus preventiv, în schimb, vor să fie siguri și să

analizeze temeinic lucrurile, deci vor fi mai înclinați să gândească în termeni de detalii concrete. Vor vrea să știe cât de fezabilă ar fi utilizarea produsului sau alegerea acțiunii în chestiune – cum funcționează și dacă nu e niciun pericol.

S-a demonstrat că accentul pe imaginea de ansamblu (*de ce*) atu pe detaliul concret (*cum*), nu doar că influențează cât de atrăgător va fi un produs anumit pentru consumatorul cu focus promotor și cei cu focus preventiv, ci, în plus, îi va motiva mai eficient să *facă* un lucru sau altul, cum ar fi mișcare în mod regulat. De exemplu, argumentul „Mișcarea te ajută să ți menții greutatea la un nivel sănătos” este mai eficace pentru motivarea indivizilor cu focus promotor pentru că mesajul se referă exclusiv la motivul pentru care facem mișcare. În schimb, „Mișcarea energetică arde 400 de calorii pe oră!” îi motivează mai bine pe indivizii cu focus preventiv, fiindcă mesajul se referă pe fond la cum funcționează exercițiul fizic.

Așadar, este esențial să știți dacă să puneți accentul pe *de ce* sau pe *cum*, atunci când vreți să dați ghesul audienței înspre a face ceva, iar în practică nu se întâmplă uneori să numerim pe lângă spre exemplu, în 2009, mult-îndragita emisiune pentru copii *Reading Rainbow* a ieșit din grila de programe pentru că s-a mai obținut finanțare. Emisiunea, avându-l ca moderator pe cunoscutul actor, regizor și producător de televiziune LeVar Burton (comandantul Treceri din serialul *Star Trek*: douăzeci și trei de minute!), era axată pe a le insufla copiilor o dragoste de-o viață pentru citit. A fost difuzată timp de 26 de ani, fără întrerupere (mai mult decât orice alt serial pentru copii din istoria postului PBS, în afară de *Sesame Street* și *Mr. Roger's Neighborhood*). Iată de ce s-a pus capăt:

Directorii de conținut a postului PBS... (textul este tăiat)



mai difuza *Reading Rainbow* îngăduie și ca o schimbare în concepția privind programele de televiziune cu conținut educațional. Schimbarea pornit de la Departamentul Educației din timpul administrației Bush, a explicat John Grant, administrator la Direcția de educație multispontană pe elementele de bază ale literaturii cum ar fi fonetica și ortografia.

Grant spune că PBS, CPB și Departamentul Educației au fondat un program încă puștă vreme care să învețe pe copii să citească, dar nu atunci era vorba de *Reading Rainbow*.

*Reading Rainbow* îl învață pe copil cum trebuie să citească și nu ne arată că este dragă pentru un copil. Este o literatură în care se poate pune mână pe o carte și să citești.

*NPR Morning Edition*, 28 august 2009

Nimeni nu contestă că e o idee bună să-i înveți pe copii mecanica producă a cititului, dar ce se va întâmpla când vom înceta să le mai explicăm copiilor de ce trebuie să citească. Din punct de vedere motivațional, de ce-ul înmaginarea de ansamblu este elementul care rezonază cu personalitatea promotoare, iar copilul e mult mai probabil să fie axați pe tucul promotor decât adultul de la PBS și din Departamentul Educației care au asemenea decizii bine intenționate, dar neinspirate.

## Cum să te compari

Imagizează-ți că ți-a dat cineva un tabel comparativ între cinci mărci diferite de automobile sau cinci fonduri mutuale sau cinci destinații de vacanță, din punctul de vedere al diverselor atribute specifice. Denumirile produselor respectiv sunt așezate sus, în cap de coloană, iar criteriile de comparație (cum ar fi eficiența consumului de carburant, spațiul pentru picioare etc.)

sunt așezate în stânga, pe orizontală, formând rândurile tabelului. Cum decizi încheierea este. Cum citești tu matricea de decizie?

Dacă Ray cel focusat promotor ar citi un asemenea tabel cu destinații de vacanță, nu se deghiza decât automobile, ar începe prin a se uita la toate atributele destinațiilor. Până la numărarea celor oferite de turism, posibilitățile de rafinament, etanșare, prețurile propriu-zise, după care ar trece să arunce o privire și pe destinația înfruntată distractiv pentru copii, buete ieftin de avion, dar nu extrem de exotice ca loc în care să așezi masă departe. Ar încerca să-și facă o idee cât mai completă despre experiența sejurului într-o destinație autone, și abia apoi să treacă la a face același lucru pentru o destinație alternativă.

Dacă John cel focusat preventiv ar fi acela care să facă alegerea și ar prefera să compare fiecare destinație cu toate celelalte din punctul de vedere al fiecărui atribut, pe rând. Că ar costa foarte puțin. Ce se oferă din punct de vedere cultural. Că este mai curată? E un joc prietenos pentru familie cu copii.

Dacă te uiti pe un singur rând o dată, comparând fiecare produs prin prisma unei singure caracteristici, așa cum ar proceda John, se cheamă că faci o *procurare pe atribut*. Când cumperi automobile, te uiti mai întâi la eficiența consumului de carburant, pe care o oferă fiecare marcă, apoi la spațiul pentru picioare etc., formându-ți o imagine despre care mașină ar fi mai bună pe măsură ce parcurgi fiecare atribut. Dacă însă prețurile te țin la toate informațiile despre un singur produs, îți faci o idee despre el, și abia apoi să treci la coloana următoare. Așa cum procedează Ray, se cheamă că faci o *procurare rotundă*. Mai întâi te uiti la toate atributele modelului Honda Civic, apoi la cele ale modelului Hyundai Elantra și apoi mai departe, rotund, care mașină ți se pare cea mai bună după ce te uiți la toate pe toate.

Dacă ești motivat de focusul preventiv, vei prefera în general procesarea pe atribute, pentru că este un demers atent și deliberat care îți permite să analizezi opțiunile element cu element, fără a rata niciun detaliu. Procesarea holistică, în schimb, este preferată de obicei de indivizii cu focus promotor. Această metodă de comparație îți permite, pentru fiecare produs, să-ți formezi o imagine de ansamblu și să-ți faci o idee la modul general de spre acel produs.

Completăm sau verificăm de-a lungul timpului?

Alegerea pe care o ai de făcut presupune să încerci ceva nou? De-o *noutate absolută*? Pentru că, dacă da, asta e ce-ți dăruie de obicei indivizii cu focus promotor. *Ha, să încercăm testatorul ăla nou sau ceaaltă parte a orășului? Hai să migrăm camera de zi în camera care se joară acum. Ha, ăla e nou! iPhone?* Ei sunt dornici să aleagă ceva care să fie diferit de ceea ce au ales în trecut pentru că noile experiențe înseamnă noi ocazii de progres sau de câștig. Și după cum am putea să ne da de seama, dacă există vreo tironie pe care „promotorii” să-i deteste organic, e să renunțezi la orice de câștig. Indivizii cu focus promotor, de exemplu, vor fi bucuroși să dea ceva ce deja au în schimbul unui lucru nou cu aceeași valoare, sau să munțască puțin la obține o recompensă nouă, mai degrabă decât s-o recâștige pe una care s-a fost pierdută. Dacă-ți intrerupi în timp ce faci ceva (un curs de cuvinte încruciate, să zicem), iar apoi le dai posibilitatea să termine ce au început sau să creadă la altceva (un curs sudoku, să zicem), în majoritatea timpului ei vor prefera să lasc ha-tă cuvintele încruciate și să vadă ce are de oferit cursul sudoku? Așadar, te poți aștepta de la ei să facă alegeri care să aducă o schimbare.

Indivizii cu focus preventiv, pe de altă parte, nu dau doi bani pe schimbare. Ei preferă stabilitatea, caracterul familiar și credința. Se simt perfect atunci când știu la ce pot să se

astepte astfel. Ei pot face planuri pentru orice eventualitate. Noutățile sunt mai puțin, da, desigur – ocazii de-a face o greșală. Indivizii cu focus preventiv sunt reticenti să cedeze certitudinea lucrului cunoscut pentru penecurile noutății: „Mda, cită să fie schimb cu ceva de aceeași valoare”. Și spun în sine ei, „dar de unde știu eu că e *doar* de aceeași valoare?” Ei vor alege să păstreze ceea ce au deja, mulțumesc frumos. Și vor termina cursul acela de cuvinte încruciate, pentru că un lucru pe jumătate făcut este un lucru pe jumătate *nefăcut*, ceea ce ei nu pot să tolereze.

## Mergem la risc sau mergem pe trotuar?

Tuturor ne place un câștig considerabil, mai ales celor cu focus promotor. Dar nu tuturor ne atrage ideea riscurilor pe care le presupune, foarte adesea, un câștig foarte mare și când spunem „am tuturor”, cred că suntem la cîrmă ne referim nu? Deci, dacă e de ales între o variantă cu risc ridicat și una mai conservatoare, motivul principal dominant va lua conducerea în principiu vorbuna. Totuși acesta este și motivul pentru care, de pildă, investitorii cu focus preventiv aleg asigurările de pensie cu rată viageră și CD-urile (certificatul de depozit, nu compact-disco) mai degrabă decât să investească în acțiuni ale firmelor individuale sau un timp de fonduri mutuale. Ei sunt deștepți și acceptă faptul că asigurarea lor de pensie cu rată scut și randamentul scăzut nu-i va face niciodată să se îmbogățească, în schimbul liniei sufletești cu care se aleg, la gândul că banii lor vor fi în siguranță și la loc sigur, atunci când vor avea nevoie de ei.

În mod normal, oamenii cu focus promotor sunt mai dispuși decât cei cu focus preventiv să aleagă varianta riscantă în

deînvoarea unei variante mai conservatoare. Există însă, și trebuie să consemnăm acest lucru, momente în care cei cu focus preventiv pregătit se vor arăta mai dispuși decât oricine altcineva să alungă vântul riscant. Atunci când se trece într-o situație foarte dificilă sau periculoasă, ei vor face tot ce este necesar și orice este necesar pentru a reveni la starea de siguranță. Nu le place opțiunea riscantă, dar o vor alege, totuși, dacă aceasta constituie unicul mod prin care se poate reveni la o stare satisfăcătoare de securitate.<sup>4</sup> Oamenii se arată mereu surprinși și uimiți când auzesc în ziar despre câte un bancher foarte respectabil și respectabil, care a riscat și a pierdut sute de milioane de dolari, în tranzacția cu fonduri de investiții. Noi am paria că e vorba de un ins cu focus preventiv, care a înțeles cu dispoziție să repare situația ori cu costul minime pe pierdere. Nevrând să tolereze o mică pierdere, bancherul a auzit că unica variantă viabilă ar fi să-și asume un risc mai mare, iar când soluția a dat greș, i-a rămas nimic altceva decât să-și asume un risc încă și mai mare, și așa mai departe.

Să-ți asculți inima sau capul

Pe postul de televiziune HGTV se difuzează o emisiune numită *Honse Hunters* - vânătorii de case. În fiecare episod, reprezentanții urmăresc o persoană sau un cuplu care vrea să-și cumpere o locuință nouă: după ce vizionează trei variante diferite, cumpărătorii trebuie să-și alegă în final, favorita. (Există și o variantă de emisiune numită *Honse Hunters International*, în care puteți vedea cum cumpărătorii americani porniți la vânătoare de locuințe peste ocean sunt vizibili zguduiți de dimensunile microscopice ale băilor și bucătăriilor europene.)

La sfârșitul emisiunii, după ce dezvoltat ce locuință au ales, împărații vorbesc despre modă în care și-au luat cămăși la

Într-o decizie, Uni a se concentra pe caracteristicile specifice care au influențat hotărârea bănească tranzacției.

Încercăm să găsim un număr care să fie egal cu suma tuturor numerelor de la 1 la 100. Dacă notăm cu  $x$  acest număr, atunci avem:

Am pus accentul pe reacția personală emoțională, produsă de girantina casei.

10. 11. 2017  
 11. 11. 2017  
 12. 11. 2017  
 13. 11. 2017  
 14. 11. 2017  
 15. 11. 2017  
 16. 11. 2017  
 17. 11. 2017  
 18. 11. 2017  
 19. 11. 2017  
 20. 11. 2017  
 21. 11. 2017  
 22. 11. 2017  
 23. 11. 2017  
 24. 11. 2017  
 25. 11. 2017  
 26. 11. 2017  
 27. 11. 2017  
 28. 11. 2017  
 29. 11. 2017  
 30. 11. 2017  
 01. 12. 2017  
 02. 12. 2017  
 03. 12. 2017  
 04. 12. 2017  
 05. 12. 2017  
 06. 12. 2017  
 07. 12. 2017  
 08. 12. 2017  
 09. 12. 2017  
 10. 12. 2017  
 11. 12. 2017  
 12. 12. 2017  
 13. 12. 2017  
 14. 12. 2017  
 15. 12. 2017  
 16. 12. 2017  
 17. 12. 2017  
 18. 12. 2017  
 19. 12. 2017  
 20. 12. 2017  
 21. 12. 2017  
 22. 12. 2017  
 23. 12. 2017  
 24. 12. 2017  
 25. 12. 2017  
 26. 12. 2017  
 27. 12. 2017  
 28. 12. 2017  
 29. 12. 2017  
 30. 12. 2017  
 31. 12. 2017  
 01. 01. 2018  
 02. 01. 2018  
 03. 01. 2018  
 04. 01. 2018  
 05. 01. 2018  
 06. 01. 2018  
 07. 01. 2018  
 08. 01. 2018  
 09. 01. 2018  
 10. 01. 2018  
 11. 01. 2018  
 12. 01. 2018  
 13. 01. 2018  
 14. 01. 2018  
 15. 01. 2018  
 16. 01. 2018  
 17. 01. 2018  
 18. 01. 2018  
 19. 01. 2018  
 20. 01. 2018  
 21. 01. 2018  
 22. 01. 2018  
 23. 01. 2018  
 24. 01. 2018  
 25. 01. 2018  
 26. 01. 2018  
 27. 01. 2018  
 28. 01. 2018  
 29. 01. 2018  
 30. 01. 2018  
 31. 01. 2018  
 01. 02. 2018  
 02. 02. 2018  
 03. 02. 2018  
 04. 02. 2018  
 05. 02. 2018  
 06. 02. 2018  
 07. 02. 2018  
 08. 02. 2018  
 09. 02. 2018  
 10. 02. 2018  
 11. 02. 2018  
 12. 02. 2018  
 13. 02. 2018  
 14. 02. 2018  
 15. 02. 2018  
 16. 02. 2018  
 17. 02. 2018  
 18. 02. 2018  
 19. 02. 2018  
 20. 02. 2018  
 21. 02. 2018  
 22. 02. 2018  
 23. 02. 2018  
 24. 02. 2018  
 25. 02. 2018  
 26. 02. 2018  
 27. 02. 2018  
 28. 02. 2018  
 29. 02. 2018  
 01. 03. 2018  
 02. 03. 2018  
 03. 03. 2018  
 04. 03. 2018  
 05. 03. 2018  
 06. 03. 2018  
 07. 03. 2018  
 08. 03. 2018  
 09. 03. 2018  
 10. 03. 2018  
 11. 03. 2018  
 12. 03. 2018  
 13. 03. 2018  
 14. 03. 2018  
 15. 03. 2018  
 16. 03. 2018  
 17. 03. 2018  
 18. 03. 2018  
 19. 03. 2018  
 20. 03. 2018  
 21. 03. 2018  
 22. 03. 2018  
 23. 03. 2018  
 24. 03. 2018  
 25. 03. 2018  
 26. 03. 2018  
 27. 03. 2018  
 28. 03. 2018  
 29. 03. 2018  
 30. 03. 2018  
 31. 03. 2018  
 01. 04. 2018  
 02. 04. 2018  
 03. 04. 2018  
 04. 04. 2018  
 05. 04. 2018  
 06. 04. 2018  
 07. 04. 2018  
 08. 04. 2018  
 09. 04. 2018  
 10. 04. 2018  
 11. 04. 2018  
 12. 04. 2018  
 13. 04. 2018  
 14. 04. 2018  
 15. 04. 2018  
 16. 04. 2018  
 17. 04. 2018  
 18. 04. 2018  
 19. 04. 2018  
 20. 04. 2018  
 21. 04. 2018  
 22. 04. 2018  
 23. 04. 2018  
 24. 04. 2018  
 25. 04. 2018  
 26. 04. 2018  
 27. 04. 2018  
 28. 04. 2018  
 29. 04. 2018  
 30. 04. 2018  
 01. 05. 2018  
 02. 05. 2018  
 03. 05. 2018  
 04. 05. 2018  
 05. 05. 2018  
 06. 05. 2018  
 07. 05. 2018  
 08. 05. 2018  
 09. 05. 2018  
 10. 05. 2018  
 11. 05. 2018  
 12. 05. 2018  
 13. 05. 2018  
 14. 05. 2018  
 15. 05. 2018  
 16. 05. 2018  
 17. 05. 2018  
 18. 05. 2018  
 19. 05. 2018  
 20. 05. 2018  
 21. 05. 2018  
 22. 05. 2018  
 23. 05. 2018  
 24. 05. 2018  
 25. 05. 2018  
 26. 05. 2018  
 27. 05. 2018  
 28. 05. 2018  
 29. 05. 2018  
 30. 05. 2018  
 31. 05. 2018  
 01. 06. 2018  
 02. 06. 2018  
 03. 06. 2018  
 04. 06. 2018  
 05. 06. 2018  
 06. 06. 2018  
 07. 06. 2018  
 08. 06. 2018  
 09. 06. 2018  
 10. 06. 2018  
 11. 06. 2018  
 12. 06. 2018  
 13. 06. 2018  
 14. 06. 2018  
 15. 06. 2018  
 16. 06. 2018  
 17. 06. 2018  
 18. 06. 2018  
 19. 06. 2018  
 20. 06. 2018  
 21. 06. 2018  
 22. 06. 2018  
 23. 06. 2018  
 24. 06. 2018  
 25. 06. 2018  
 26. 06. 2018  
 27. 06. 2018  
 28. 06. 2018  
 29. 06. 2018  
 30. 06. 2018  
 01. 07. 2018  
 02. 07. 2018  
 03. 07. 2018  
 04. 07. 2018  
 05. 07. 2018  
 06. 07. 2018  
 07. 07. 201

Atunci când își formează o opinie, oamenii cu locus proin-  
or au tendința să se bazeze mai mult pe experiența or subiec-  
tului pe care o sînt. Ei sunt cei care vor alege o lucrură autoritară  
„brațurilor bune”. Dacă „promocții” se sînt alie (de exemplu,  
mai fericiți, entuziasmați, veseli” când se uită la o reclamație sau  
când își ascultă peful care se ține un discurs mobilizator. Atunci  
vor fi mai inclinați să se lasă convinși de mesaj. Că să folosim o  
analogie cu cartea *Power Play*, ei glădesc la fel cum făcea și căp-  
itan Kirk care se lupta „în viață”

Oamenii cu forțe preventive semnificative mai mult cu spiritul. Ei preferă logica și rațiunea, căutând să se bazeze în ora reare măsuri pe raționalitatea unui mesaj sau a unui argument pentru a-și formula o opinie. Aceștia sunt oamenii care curăță o casă pentru că îndepătează un set anumit de criterii obiective: mai puțin poluare, amplasarea, numărul de băi, efortul la care te este supus portul etc. Dacă nu sunt în posesia a fiare ceva sunt siguri. Ei se vor afla dispusi să acționeze. (Nu e vorba că ei au-



avea sentimente sau intuiri – pur și simplu ei nu consideră că deciziile funcționale trebuie luate pe o asemenea lăcăș.

## Cât va dura?

Un factor important în a decide dacă să faci sau nu un anumit lucru este încercarea de a-ți da seama cât timp va dura, ca să duci până la capăt proiectul sau sarcina în cauză.

„Firește, mdiviziile cu focus promotor/opimist au cele mai mari necazuri din acest punct de vedere.”

„Așadar, a-ar putea să-ți ia un sfert de oră ca să fii până la hipermarket după un aspirator nou – dacă nu e trafic mare pe drum, dacă la magazin au modele pe care îl vrei, dacă îl găsești imediat și dacă nu tecoadă mare la casă.

De obicei însă, vom presupune pur și simplu că totul va merge conform planului, și că nu va dura mai mult de cincisprezece minute, cu toate că de obicei va dura na, mult.

Problema e că oamenii nu se pricep prea bine să estimeze cât vor dura lucrurile. Psihologi folosesc noțiunea de *eroare a planificării*, pentru a descrie acest fenomen, care are potențialul cât se poate de real de a ne da peste cap deciziile și a ne împiedica să ne atingem scopurile.

Studii arată că eroarea planificării poate fi atribuită mai multor prejudicii diferite pe care le avem. Altfel când estimăm cât va dura să facem ceva – cum arde. În primul rând, de obicei nu avem gând să ne înscăm la experiențele noastre din trecut atunci când planuim ceva. Când suntem spune că va dura cam cincisprezece minute să dea cu aspiratorul prin casă, e foarte probabil să ignore faptul că a avut nevoie de un ceas, pentru această operațiune, atunci când a făcut-o ultima dată.

și, precum îți va putea confirma orice profesor universitar, majoritatea studenților din anul terminal, după patru ani de când în care au tot scris lucrări și eseurile în continuare au creșterea să aprecieze corect de cât timp vor avea nevoie ca să umple zece pagini. Pur și simplu nu luăm în calcul așa cum ar trebui propriul trecut, atunci când ne gândim la viitor.

În al doilea rând, nu luăm în seama posibilitatea extrem de reală ca lucrurile să nu meargă așa cum ne-am gândit. Planurile noastre pentru viitor tind să fie „scenarii ale cazului cel mai fericit”, (Firește, mdiviziile cu focus promotor/opimist au cele mai mari necazuri din acest punct de vedere.) Așadar, a-ar putea să-ți ia un sfert de oră ca să fii până la hipermarket după un aspirator nou – dacă nu e trafic mare pe drum, dacă la magazin au modele pe care îl vrei, dacă îl găsești imediat și dacă nu tecoadă mare la casă. De obicei însă, vom presupune pur și simplu că totul va merge conform planului, și că nu va dura mai mult de cincisprezece minute, cu toate că de obicei va dura na, mult.

În sfârșit, nu ne gândim la toți pașii sau la toate sub-componentele care alcătuiesc sarcina propusă, și nu luăm seama de cât va dura fiecare parte a procesului. Când îți propui să zugrăvești o încăpere, probabil îți imaginezi că ai arafalețul și mănușile rapide ca să aplici vopseaua pe pereți, cum duma fund că n-are cum să dureze prea mult – fiindcă neglijăm să ne în considerăm că mai întâi va trebui să muți mobilierul sau s-o acoperi cu hule de plasă, să protejezi toate lucrurile de la uși și ferestre cu bandă adezivă, să mănușezi cu grijă o pensulă cu vopsea pentru porțelan de pervaz sau mușchi și așa mai departe.

În livizi, cu focus promotor sunt mai înclinați să ignore potențialele obstacole și mai puțin inclinați să desfășoare totul pe etape concrete și de detaliu, în vederea atingerii scopului

luna. Ceea ce înseamnă că, de regulă, vor subestima durata unei sarcini și „preventivii” iar așa, într-o anumită măsură, dar ceva mai puțin decât „promotorii”, dată înclinația lor naturală spre a analiza ce-ar putea merge prost cu fiecare pas pe care-l au de parcurs.

## Ce cumpărăm

Când vezi lucrurile din punctul de vedere al unei realități, prin comparație cu siguranța, vei avea altă abordare în materie de cumpărături. Focusul tău motivational dominant determină nu doar genurile de produse care ți se par atrăgătoare, ci și atributele specifice care îți atrag atenția la un produs. De pildă, Jens Förster, profesor asociat la MSIC, a constatat că indivizii cu focus promotor tind să-și dorească produse cărora li se face reclama ca fiind de înalt sau confortabile, pentru că oferă elemente *positive*. Puși să aleagă între ochelari de soare și cearsuri de mână, participanții cu focus promotor la nou, dintre studiile sale au fost în cea mai mare măsură influențați de caracteristici cum ar fi „brațe elegante” și „utilitari pentru fusuș orar” atribuite mai pe de parte necesară, dar care transmit ideea de rafinament sau noușalărie etc. Mașinule sport de culoare roșie, cada jacuzzi, poșeta Chanel, sticla de vin care costă trei sute de dolari – indiferent de ce ți-ai spune ție însuși atunci când cumperi așa ceva, altminteri n-ai avut vreaedată realmente nevoie de niciunul dintre aceste produse. Dar dacă ai focus motivational promotor, exiști toate șansele să-ți dorești ce puțin unul dintre ele.

Indivizii cu focus preventiv, din spre partea lor, vor să evite elementele *negative* – deci vor căuta produse cărora li se face reclamă ca fiind sigure și fără riscuri. În studiul lui Förster, ei au prefera ochelarii de soare cu „perioadă extinsă de garanție” și

ceasurile de mână cu „calitatea de prindere sigură” (Nouă excitant, într-adevăr, dar nu asta e ideea care-i animă pe „preventivii”. Într-un alt studiu, participanții cu focus pe prevenire au preferat mașinile de apă at cârora li se făcea reclama cu sloganuri ca „verificate de-a lungul timpului” și „testele la consumator au dovedit, sigure și habile” în defavoarea modelelor cu fixus promotor care aveau „cea mai nouă tehnologie disponibilă” și „numeroase funcții noi”.

Un studiu MKC din perioada de început, desfășurat de Diane Safir, oferă încă o ilustrare a modului în care focusul motivational ne influențează deciziile de cumpărare. Studenților participanți li s-a spus să-și imagineze că vor să cumpere un calculator (prețul nefiind o problemă). Li s-a dat o listă cu 24 de întrebări despre calculatoare și li s-a cerut să le citească pe toate, după care să aleagă zece dintre ele pe care le considerau cele mai utile în a-ți apura să ia decizia de cumpărare. Dintre cele 24 de întrebări, opt se refereau la atribute având legătură cu inovația, de exemplu, cât de original sau de avansat era calculatorul, și opt se refereau la atribute legate de fiabilitate, de exemplu, capacitatea calculatorului de a opri situațiile de cădere a sistemului de operare sau alte probleme). Ultimele opt fiind legate de a te chestia (cum ar fi greutatea totală a unității centrale). Subiecții cu focus promotor mai puternic au fost mai înclinați să caute informații legate de inovare, decât de fiabilitate, pe când cei cu focus preventiv mai puternic au prefera mai degrabă informația despre fiabilitate, decât despre caracterul inovator al calculatorului.

Întâmplător indivizii cu focus promotor nu doar că se dau în vânt după produse noi, ciun ar fi cea mai recentă versiune de iPhone sau automobil Prius, ci sunt și cei mai mari fanii al produselor pe care marketerii le numesc *realități noi* – lucruri care reprezintă o întregă nouă categorie de produse, care n-au mai

existat undeva pe piață, cum ar fi transportorul electric pe două roți Segway (și cum au fost la vremea lor walkmanul Sony, PC-ul Apple și aspiratorul de mână cu acumulator DuxBuster). Probabil, ar fi mai corect să spunem că ei sunt *singuri* față de producătorii de aceluși fel. Altfel, momentul de „preventivitate” mediu nici prin cap nu i-ar trece să arunce oarecare muncă cu sudoarea frunții pe ceva ce nu are nicio istorie dovedită în spate. Oamenii cu focus preventiv preferă produse consacrate – cele pe care le cunoaștem „de bază” (Observație: mulțumită internetului, un calculator personal este acum considerat produs de bază în multe gospodării – acesta fiind și motivul care l-a determinat pe „preventiv” să se slăture „promotorilor” în a le compara. Mă rog, după ce au citit toate recenziile negative, ca să le ventileze fobiile.)

În caz că vă faceți griji pentru „promotori”, în gândul că ar fi rușii frașilor creduli care cumpără tot ce strălucește, stați liniștiți, exact la fel ca omologii lor mai precauți, și ei pot fi sensibili la potențialele probleme asociate cu produsele reamante noi. Dar numai dacă le sunt semnificate explicit sau în cazul în care contextul face ca potențialele probleme să devină evidente – fiindcă oamenii cu focus promotor sunt mai puțin înclinați să le ia spontan în considerare.<sup>8</sup> Într-un fel, aceeași oricât om cu tentanțele promotoare ar face bine să ia cu el la cumpărături un amic mai înclinat spre motivația preventivă – e garanția cea mai sigură că nu-și va arunca banii pe fereastră.

Este de asemenea important să avem în vedere că, deși fiecare din noi se caracterizează printr-un *tip* de focus dominant, acest focus se poate schimba în orice moment, în funcție de situație în care ne aflăm – urmarea fiind că se pot schimba și preferințele noastre în materie de cumpărare și gradul de confort psihic relativ la risc. De exemplu, *ceea* de cumpărat poate să declanșeze un anumit tip de motivație – dacă veți un produs

care să-l împiedice pe copiii tăi să ajungă la produsele de curățat cu potențial toxic, veți fi motivat de focusul preventiv în luarea deciziei – dar când că se referă în mod generic la siguranță și securitate, îți va da o înclinare de totașă sigură și solidă, deja verificată, ca tip de produs, de-a lungul timpului – și se va interesa prea puțin cât de elegantă sau de inovatoare este. La fel, o persoană cu focus promotor se prea poate să-și cumpere o mașină sport în cea mai tipătoare culoare roșie cu potință, și garusită cu tot felul de flexan care să-ți ia ochii, dar când se pune problema să-și cumpere propriul fiu adolescent pentru ei înșiși, nu-i toate șansele ca acest părinte, oricât de focusat pe promovare, să se gândească în primul rând la frâne ABS și la airbaguri.

Trebuie de asemenea să remarcăm că este perfect posibil cu un cumpărător cu focus promotor și apoi, cu focus preventiv să ia la fel aceeași decizie de cumpărare, într-o situație dată. De pilda, de ce ai cumpărat tu această carte? Și s-a părut că-ți va oferi ceva nou, ceva din care sperai să te ajute să progrestezi în viața personală sau profesională? Sau te gândesti că trebuie neapărat să citești mai ales din ideea plană de genul de argumente bazate pe date concrete și concluzii științifice pe care tu, în general, le consideri convingătoare? Motivul diferit ne pot determina să facem aceeași alegere, chiar dacă din rațiuni diferite, întemeiate pe elemente caracteristice diferite. (Apropo modului de motiv... ai făcut o alegere bună!)

**Poate că ți-a mers cu alții,  
dar pe mine nu mă păcălești!**

Nimeni nu știe mai bine ca un psiholog special (adică, dacă nu e-ți printre încă, exact ceea ce suntem și noi) că nu poți manipula oamenii să facă un anumit lucru, dacă ei știu că îi



manipulezi. Dacă am aduce un grup de studenți în laboratoru de cercetare și le-aș spune: „Dacă o să vă spunem niște chestii și o să facem câteva lucruri care vă vor determina să intrați în moduri de motivare cu focus promotor, după care o să vă arătăm cu astăzi, sunteți mai inclinați să cumpărați accesorii creștine decât pe cele pămăntene, în detrimentul unei „bătălie” pentru pomei, pentru că individul cu focus promotor e plin de lux” și îi în mare vorbind, ce s-ar întâmpla?

- 40 la sută din participanți ar cumpăra creștine de pomei, pentru că ei vor să dea răspunsul „corect” și nu încearcă să se de-fie de joare.
- 40 la sută ar cumpăra pomei pomei, pentru că (1) nu le place să li se spună că să facă sau să facă ceva în mod de berat să puna deget în roată.
- 20 la sută ar adormi cu capul pe masă sau ar încerca să dea SMS-uri pentru că așa oricum se întâmplă întotdeauna.

Amena de același noi psihologi care facem cercetare încă-tuam informații în care participanții a în studiu nu li se spune nimic din despre faptul că sunt manipulați și la ce efectele așteptându-ni în urma activităților desfășurate. Aceiași lucru se poate spune și despre cei care activează în domeniul persuasi-vor, cum ar fi creștinii de publicitate sau cei care politia. Uneori și ce se petrece dar ai putea reacționa să nu ști pentru că manipulați ai dar multă eficacitate atunci când nu ști.

Dar când oștii ai ai pe ceea ce ar putea merge prost, nu veți surprinși să afiați că „preventiv” sunt mai sensibili la ideile de manipulare și mai activi în efortul de a nu se lăsa convingă în același fel. Studiul arată că sunt mai sceptici oare de

la bun început și mai înclinați să sesizeze semnele subtile ale manipularii. Suspiciunile lor se vede rapid starnite, anuci când o remarcă preunde că produsul respectiv a fost preferat de cun-simătorii mai mult „mărcă” de de mașă” fără a spune explicit despre ce mașă e vorba sau atunci când același respectiv a fost organizat de firma producătoare (și nu de o entitate care să poată face o evaluare obiectivă, cum ar fi Uniunea Consumatorilor care publică *Consumer Reports*). Așadar, într-un grup, indivizii cu focus preventiv sunt ceva mai greu de manipulați. Și, în caz că ești agent de vânzări pentru concesio-narii de automobile, ai acești sunt clienții care îți duc în show-room și-ți strică iremediabil tot cheful, spunându-ți foarte exact că se așteaptă să plătească și ce se așteaptă să primească pen-tru prețul plătit.

## Las-o baltă, frate!

Uneori chiar ar trebui să anuci prostia în ang. Cu trecerea timpului, devine limpede că ai făcut o alegere proastă și că deciziile nu merg așa cum le-ai plănuir. Îți dai seama că scopul pe care îl urmărești — indiferent dacă e vorba de succesul în cariera profesională, să reapi o relație de natură care schimbată sau să-ți rezolvi casa din temelii până la acoperiș — te va costa prea mult, emoțional sau financiar, sau va dura prea mult. Ce faci? Urci mai departe, spre noi posibilități și oportunități, sau rămâi pe aceeași direcție, sacrificându-ți cu această ocazie starea generală de bine?

Pentru mulți dintre noi, răspunsul va fi „rămânem pe aceeași direcție” și, dacă lumea a ațar la un moment dat un ritm al viață, ce înseamnă să rămâi într-un post sau într-o relație personală încă mult timp după ce încercas să p mai

aducă satisfacții, sau de înseamnă să te apuci de un proiect care e pur și simplu prea mare pentru tine, dar ai totuși să recunoști acest lucru. De câte ori mi s-a întâmplat asta și a s-a pabla în directorul de firmă să aloc resurse umane și financiare unor proiecte desenate să capoteze lamentabil. Uneori mă trezesc după ce câștigul acest lucru este că, chiar și după ce am adunat gura, am încercat să mă așez afară.

Țineți minte de cât timp a fost nevoie ca să ne debarasăm de fibrona New Coke?)

Pentru oamenii care nu se pot hotărî să schimbe macazii costurile pot fi enorme, din punctul de vedere al timpului și al efortului și al ocaziilor pierdute de a-și îmbunătăți viața și de a recunoaște metoda genul acesta de prostă la așteptare, dar acest lucru nu ne împiedică să căutăm și noi fix aceeași prăcă. De ce?

Aici se manifestă mai multe forțe psihologice foarte puternice și în mare măsură inconștiente. Cheia este abia și după mulți bani, după ce am pierdut deja o grămadă, sau pierdem timpul cu o relație intrată într-o fundătură, pentru că n-am reușit să găsim o alternativă sau pentru că nu vrem să recunoaștem în fața familiei sau a prietenilor, sau chiar față de noi înșine, că am greșit. Dar cel mai adesea, vinovata principală este versiunea noastră complexă care față de ceea ce se numește *costul ireversibil*.

Costurile irecuperabile, așa cum spunem în capitoul precedent, sunt resursele pe care le-am investit într-un domeniu și pe care nu le mai putem lua înapoi. Ele sunt aia pe care i-ai petrecut pregătindu-te pentru o meserie pe care o deosebi sau așteptând ca un iubă cu fobia angajamentului să te ceară în căsătorie. Ele sunt banii pe care ai cheltuit ca să ai redecorezi camera de zi în căminul la moartă, doar ca să descoperi că-ți vine să te spânzuri când părăsești casa.

Din clipa în care ți-ai dat seama că nu vei renunța sau că nu ești mulțumit de rezultate, n-ai mai să mai comiți cât timp și câtă energie ai consumat deja cu lucrul respectiv. Dacă aiu- ba pe care o ai sau iubitul cu care ești și-au consumat deja câteva din cei mai frumoși ani ai tinereții, chiar n-are niciun sens logic să-l lași să ți-și continue și pe cei care ți-au mai rămas. Iar o cameră de zi uitată rămâne un afront la adresa simțului esteticii oricât de avuți bani ai cheltui ca să-o faci să arate așa.

Problema e că nu renunțăm în acest fel situația. Când bagă o grămadă de timp și de energie în ceva, doar ca să te trezești în final că nu te-ai ales cu nimic, e pur și simplu o pierdere atât de completă, încât cei mai mulți dintre noi nici nu vrem să o luăm în considerare la modul serios. Ne facem mult prea multe griji la gândul a cât am putea pierde, decât pur și simplu renunțăm și trecem mai departe la altceva, fără să ne batem aproape deloc capul cu cât ne costă dacă nu schimbăm macazul și mai multe resurse de timp și energie consumate în zadar și mai multă nefericire, și mai multe ocazii favorabile pierdute. Buni, și atunci ce putem face ca să ne fie mai ușor să ne dăm seama când e cazul să ne amutăm pierderile?

Mulțumită cercetărilor recent realizate de Daniel Molden, psiholog la Universitatea Northwestern și profesor asociat la USC, există un mod simplu și eficient de a te asigura că nu cele mai bune decizii, atunci când lucrurile sunt răzătoare să abordezi situația cu focus promotor. Daniel în carte are o motivare dorită națională promotoare sau care adoptă un focus axat pe promovare în privința problemei (vă vom arăta în capitoul 8 cum se procedează pentru a face acest lucru), tratează mai relaxat ideea că pot comite greșeli și că trebuie să accepte pierderile care ar putea apărea pe parcurs. Ei se arată mai dispuși să renunțe la starea de lucru curentă și să meargă mai departe pe altă direcție.

Spre exemplu, în cadrul unui studiu, Melden i-a cerut  
unului participant să-și închipuie că este președintele unei  
companii avândoe care a investit zece milioane de dolari în  
cumpărarea unui aparat de zbor împotriva de detectat pe radar  
când printru se apropie de țintă și de a se au din nou un  
noțiune din cele zece milioane, cumpărare rivală a țintă și  
este disponibil. A pură propriu zicând de „avioane invizibile”  
care nu doar are o performanță superioară și și ceva mai  
puțin înfruntare, ci și poate spargea orice simțuri mai rășină,  
reștat un milion de dolari cu să va terasă și propriul model  
de avion din zbor. Melden a avut intenția să arate scump sau  
să asuma pierdere și în cele mai departe a alt proiect.

Melden a constatat că participarea cu încredere venind din  
companie, care se și duce la încrederea mai mare. *Strut stă  
fără a se da seama să încerc să continui să zădărnici a pier-  
dute. Probabilitatea de a câștiga accesa președinte a unui mili-  
tărilor care a călătorie se lăsa în via primă de două  
zeci de ani. Pentru par a în acea a categorie de avioane  
utilizate rășină în mai puțin de 60 la sută din cazuri. Asadar,  
atunci când nu câștigă, se găsește prin președinte a călătorie par-  
ticipa și nu din perspectiva a călătorie primă pierdut. Apoi, în  
mai puțin de 60 la sută din cazuri, încrederea în a naș de către sor-  
tărilor este și nu câștigă încrederea mai departe a încrederea  
încrederea a călătorie.*

Apoi, în cadrul studiului, Melden a decis să arate că încrederea  
încrederea și nu cu certitudine. Dar preferințele și abilitățile  
de a se da seama să încerc să zădărnici a pierdute se lăsa de pe-  
ră încrederea poate călătorie și nu câștigă încrederea și încrederea. A  
lăsa de călătorie bune presupuneri adeseori să fi capabil să-și recunoască  
pierdut și abilitățile și nu câștigă încrederea și încrederea și încrederea  
metoda de a o compensa. Atunci când încrederea călătorie  
este pe pierdere, trebuie să-și aducă aminte că ar tendința să

decide mai multă greutate argumentelor pentru, decât celor  
contra, care sunt probabile și subiective. Așa că, dacă să fac  
oare și el este mai puțin apt să-și dea seama că este manipulat  
te recunoștința sa de un agent de vânzări. Așa că, când încrederea  
în credință este pe pierdere, se presupune să câștige din-  
credință și să simțea o pierdere exagerată argumentelor con-  
tra, și să a difuzia și a realiza că ar fi momentul să câștige,  
încrederea încrederea încrederea de loc bun. Recunoștința propriei  
subiectivitate este primul pas esențial în depășirea for a călătorie  
prin a se să fi atent.



## 7

### Focus pe lumea noastră

În ce fel de societăți ai trebui să trăim și care ar trebui să ne fie prioritățile? Cine ar trebui să conducă și cu cine (sau împotriva cui) ar trebui să votăm? Ce ar trebui să fie schimbător (sau nu)? Răspunsurile pe care le dăm acestor întrebări sunt influențate de foarte mulți factori. Ele vor depinde de cultura în care ne-am născut, de felul în care am fost crescuți de copii, de genul de educație pe care o primim, de credințele noastre religioase și, bineînțeles, de experiențele noastre personale. De asemenea, ele vor depinde, în parte, și de modul în care privim lumea: ca pe un loc plin cu ocazii de câștig sau ca pe un loc plin cu ocazii de a pierde. Nici o teorie despre felul în care oamenii se raportează unul la alții – ca persoane individuale, ca grupuri etnice sau ca popoare – n-ar putea fi completă fără a lua în considerare prisma motivatională prin care oamenii se uită la ce există în jurul lor.

### Felul corect de a administra lucrurile

De ce votezi așa cum votezi sau de ce le dorești banii anumitor candidați și aliora nu? Mai ales în Statele Unite, numeții mei mai să considerăm că vederile noastre politice reprezintă esențialmente un produs al ideologiei: o reflectare a ideilor noastre nu doar despre felul cum funcționează efectiv lumea, ci și despre cum ar funcționa cea mai bună. De pildă, dacă ești o persoană care crede că, într-o societate bine guvernată, nimeni nu trebuie să plătească impozite mai mari sau să susțină

propria mesochorie ca înălțare cum ar fi discriminarea pozitivă stăruind pe valoarea asigurării ogdușilor de sanse probabile de izbucni în democrații sau din liberală. Dacă este o persoană care crede că marea societate din guvernată omeniu ar trebui să plătească impozite mai mari să fie supuși unui grammat scărzu de reglementare din partea statului și să adopte o atitudine de mai mare responsabilitate socială probabil e considerat un republican sau un conservator. Poate vei fi surprins să afli că opozițiile care punde sunt de asemenea influențate, cel puțin în parte, de focusul său motivational dominant.

Atunci când oamenii au un fel de motivațional axat pe promovare, așa cum am văzut în capitolul anterior, ei vor fi mai inclinați să susțină schimbarea pe care ei o văd ca pe un progres, să înțearcă după o astfel de schimbare, de apt + perfect firesc, deci, ca să înțelegă, să se axeze pe promovare, să prefere rețineri sau progresismul în defavoarea apăsătorilor în menținerea stării de lucruri sau conservarea înarmată. Remarcăm, fapt, că se abțin de la progresism și conservatorism, dar amintim că un partid arene nu vorbim nicăieri despre prima parte. Amintim-vă, de asemenea, că ungușorilor, au susținut reforme propuse atât de Partidul Republicii, cum ar fi de exemplu, reforma sistemului de asigurare socială, cât și de Partidul Democrat, de exemplu, reforma sistemului de asigurări medicale, și ambelor partide le a întâmpinat să apere cu corbuc starea de lucruri curentă. Și apoi, de ce? Că ei au fost promotori nu a face să fi de la o parte, mai susceptibil de a avea simpatii pentru stanga, dar au avut un fel de prevenție pentru găsirea raportului aproximativ egal de ambelor părți ale echilibrului politic american. Bineînțeles, exact la fel cum se întâmplă într-un loc de muncă sau într-o căminerie unde lucrurile merg bine, o guvernare judicioasă va conține o pluralitate

o, nu trebuie a punctelor de vedere, sa fie ca un nou exemplu  
a lui Abraham Lincoln cu o echipa de tvali"

este un studiu necesariu de interesul care ar trebui sa fie la  
cercetarea noii, care, promovarea si prevenirea de influentza  
si alte probleme. participatiilor la aceste si li s-a dat un  
referat, am puteti cu privire la câteva reforme economice  
si a s-a discutat, alina care sa mai faca si o schimbare  
sau sa are dar despre care se credea la perioada avanta  
si a se vorbii cu locușii pe care, pe care s-a discuta și să  
etor, li s-a pastrandu si opinia dintr-o si dintr-o schimbare  
si a se discuta, care ar putea fi ca o schimbare la care se  
si a se discuta, când reformele pe care se părău nesare în  
si a se discuta, cu totuș, preveni, si schimbare si pre  
si a se discuta, care chiar si atunci când se impune  
si a se discuta, cu o schimbare

[illegible]

e cunoscută în lume ca „țara tuturor posibilităților”. Un focus mai promotor de stat nici ca se poate.

Sigur, lucrurile n-au stat întotdeauna pe rame mari în Statele Unite: au existat și auctorescisme și depresii economice, perioade în care se găseau prea puține locuri de muncă și are în care țara s-a aflat în război. La data la care noi scriem aceste rânduri, sunt șase președinți americani care s-au candidat din nou la funcția supremă în vreme de război (ultimul a fost George W. Bush). *Absolut toți au fost reușiți*: chiar și atunci când populația se declara împotriva războiului respectiv. Acum, câștigă atât de multe lucruri despre motivația prevenirii, cred că văd și seama de ce. Atunci când sentimentul nostru de securitate națională ne vede amenințat, iar oamenii au mari dificultăți să se descurce de la o parte la alta, ne arătăm mult mai puțin dispuși să pariem pe un candidat nou, despre care nu știm dacă va face față funcției supreme. Nu mai venim surpriza neplăcută. Ne auzim de adevărat pe care-l avem, chiar dacă nu prea ne înnebunim după el. Stabilitatea e o sursă de confort psihic. Măcar de asta să nu ne mai doară capul.

Există momente, desigur, când oamenii cu focus preventiv și cei cu focus proactiv se vor căia dintr-o dată pentru diferiți sau vor adopta păreri complet opuse în privința unei chestiuni. Dar multe subiecte politice pot fi „împachetate” în moduri diferite, astfel încât același vot sau aceeași direcție de acțiune pot părea că servesc oăcăreia dintre motivații. Să luăm, de pildă, chestiunea unei prezențe extinse a controlului guvernamental – adică gradul în care reprezentanții statului ar fi capabili să se amestec în viața cetățenilor. Motivația proactivă duce la sprijin pentru intervențiile statului atunci când acestea sunt descrise în termenii unor posibilități pentru *creștere și acumulare*, dar pe individul cu focus preventiv o arăta menea chemare la oare complet rece. Pe de altă parte, motivația preventivă

duce la o suspensie puternică pentru exact aceleași programe, care sunt descrise în termenii *pasivității securității politice și personale sau a capacitatea de apărare*.

Prin urmare, când oamenii se luptă între ei să nu de câștigă se vor fi și mai ușor convinși de mesajele politice care oferă schimbare, progres și o viață mai bună. Dar care sunt mecanismul pe menținerea unei situații non-perturbante se poate să se revină de schimbare chiar și atunci când schimbarea le-ar putea fi de folos, și vor arăta minimum de interes mesajelor politice care fac apel la nevoia lor de mai mare stabilitate și de menținere a stării de lucruri actuale. Dacă ești un politician care încearcă să obțină sprijin pentru alegătorii săi pentru o propunere de act legislativ, este important să poți arăta de ce ai două categorii de votanți și că fiecare categorie are nevoie de un alt tip de mesaj persuasiv.

## Cine votează?

În Statele Unite, aproximativ 60 la sută din totalul alegătorilor eligibili se prezintă la vot în anul cu alegeri prezidențiale. Acest procentaj scade spre 40, în anul cu alegeri parlamentare. În ambele cazuri, votanții sunt de asemenea mai mult sau mai puțin înclinați să voteze, și că pensionarii se află la polul opus. Femeile sunt de asemenea ceva mai susceptibile să voteze, comparativ cu bărbații. Dar ce rol joacă, în caz că joacă vre unul, motivația noastră dominantă?

N-am avea niciun motiv să credem că individul cu focus proactiv are invers: cei cu focus preventiv acordă mai multă importanță problemelor politice, economice și sociale care ne afectează existența. Ar fi de așteptat ca unul din aceste grupuri sau celălalt să se preocupe mai mult de anumite probleme, cum



ar fi securitatea națională (prevenire) sau egalitatea de șanse (promovare), dar nu să le pese în general mai mult de *orice*. Așadar, ai zice că prezența la vot în decizia grup astfel definită, ar trebui să fie ca un acotagi. Surprinzător, „promotorii” din rândul nostru sunt practic mai înclinați să se uitesească (scușap cuatuburul) spre urne și să voteze. Oare de ce?

La prima vedere, nu pare să aibă nicio logică. În fond, tu aceia care văd în tot și toate o posibilă amenințare, și care se bazează pe guvern să-i apere de pericole. Sănu cei mai mii, să le pese de cine îi guvernează? Ba da, dar cu toate acestea, ei o acasă. Problema este că votul constituie o strategie vorbind un comportament *proactiv*. Ie dai peisecap ca să votezi pentru cineva, ca să-ajut să câștige, indivizilor cu focus promotor le placea arburie să câștige și să facă lucruri care ac posibilă victoria. Așadar, menșu la vot li se pare un gest firesc, și care meriue efortul de a aștepta indelung la coadă ca să-ți v nă rândul.

Dacă, însă, faci să fie posibil ca oamenii să voteze *impotriiva* curva sau a ceva, atunci te ai mai al loc de indivizi cu focus preventiv, care vor începe să se prezinte în duimul. De exemplu, sunt mai mult decât dispusi să se parte la referendumul Majoritatea referendunilor se dau voie alegătorilor să răspundă cu „nu” la o întrebare sau alta, de regulă în privința sustinerii sau respingerii unei propuneri legislative. Să votezi împotriivă reprezintă un comportament vigilent. Nu lăși să se întâmple ceva rău, indică exact esența prevenirii. Poate tocmai de aceea atât de mulți polucleni conservatori din campania națională a anului 2012 au pedalat pe importanța votului împotriivă președintelui Obama, mai degrabă decât pe ideea de a vota pe candidatul prezidențial al Partidului Republican. Așadar, dacă gite cât de căl, cum funcționează motivația preventoare și cea preventivă, un candidatabil ia va face campanie nu

doar pe baza motivelor ireversibile care ar trebui să te determine să votezi pentru el, candidatul X, ci și invocând motivele pentru care ar trebui să votezi împotriivă adversarului său (votându-l pe Y, bineînțeles).<sup>4</sup> De exemplu, dacă-ți poți convinge pe alegători cu focus preventiv că situația actuală a țării este calamită sau măcar că țara se află în fața unui pericol iminent, atunci ei vor p ova chestrunea votului împotriivă președintelui curent ca pe o necesitate. În vederea salvării țării și readucerii ei în siguranță. Mai degrabă decât să proiecteze starea de lucruri existentă, așa cum fac de obicei, ei își vor asuma riscul de a vota schimbarea celor aliați la putere.

## Pericolele puterii

Istoria ne arată că, în general, a fi majoritar aduce cu sine o grămadă de lucruri bune. De obicei (chiar dacă nu întotdeauna), majoritatea deține cea mai multă putere, pune mâna pe cele mai multe resurse și dictează regulile după care trebuie să trăiească toată lumea. Dacă ești membru al majorității, geul acesta de circumstanțe par să fie exact cele care ți-ar convenga focusul pe câștig, dar fiind că ai la dispoziție, chiar la îndemână, mult mai multe oportunități de câștig decât minoritatea.

Nu-ți observat, însă, că de *refuzăți* par să fie majoritari în privința minorității? Să luăm drept exemplu actuala controversă privind imigrarea în Statele Unite. Conform datelor culese de Centrul de Cercetare Pew, peste jumătate din totalul americanilor albi non-hispanici cred că „creșterea imigrației americane” și cultura și valorile tradiționale americane” și că „imigranții din ziua de azi sunt o povară, pentru că ne iau locurile de muncă, locuințele etc.” în ciuda faptului că numai 14% din ei declară că și-au pierdut postul în favoarea unui imigrant.<sup>5</sup>



**Noi împotriva lor sau eu împotriva ta?**

Unu dintre cele mai interesante, și mai important psihologic moduri în care cultura se dăse se vede dintr-o altă perspectivă este în care privește noțiunea de "sine". Cu alte cuvinte, cum a evoluat pe-a rândul înțelegerea noastră a ceea ce înseamnă a fi deosebit de desprins din lume. În primul rând, suntem cu toții obișnuiți să gândim într-un anumit fel și să ne simțim singuri desprins de lume (deci nici prin cap nu ne trece de fapt, că se prea poate să existe și un alt mod de a privi acest concept).

[illegible]

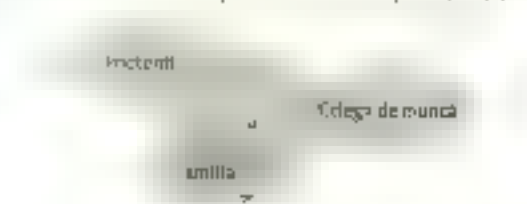
### Viziunea Independentă asupra sinei

Alte indivizi pot fi mai apropiați sau mai puțin apropiați. Dar  
nu există o diferență în comportarea despre sine

În culturile asiatice sau orientale idar și în mare parte a europenilor și americanilor, viziunea asupra și a seî este mai *nicle- perideu* a. Relațiile noastre interumane sînt mai importante cînsuțuie o parte din cele sîntem. Amr o asemenea măsură, năuă succedesc în năreșuțuie năștră năi doar ca se reflectă asu- pra săuă ei năștră și a grupuă năștră. *uar sînt și alții* alți năștră năștră. alăușuie accușă grupuă. De exemplu, psiholo- gii și alii sîntuă cultura chineză au cōnsăuă că, în cōmpăuăie cu văștră, chinezii pūn mūlă năștră accent pe a împăuă cu alții din grup răsplăa unu sūcūă individūă. Deloc sūprīnă- zōu, ei sînt chinezii pūn adeseori accentuă pe lōră mōuă a fāmī- lī și a cōmūnīăuă, atūcī cānd sînt pūș să expūcă cē u dētērmīnă să mūlăcēscă pēnăuă pērlōmīnăuă sōmāuă. Succesūă la șcōlă a unu cōpīl este un mōtīv īmportānă de mīnăuă pēnăuă īntēgrea a năștră uā nēvīnūă, un mōtīv de năștră rūsūă,

Cultura are stimulează o concepție interdependentă despre sine, unde s-a acordat maximă importanță responsabilității individuale și obliganței față de grup. Ele pun preț pe aderența armonioasă la cultura colectivității și pe a fi un om de încredere, pe care ceilalți să se poată baza. Mai degrabă decât pe a iesi în evidență și a face totul singur. Deloc surprinzător, oamenii crescuți și educați în astfel de cultură tind să fie în mai mare măsură dominanți de nouă generații decât omologii lor vestici. "

## vizitarea interdependentă asupra stărilor psihice





Alți indivizi pot fi mai apropiați sau mai puțin apropiați, și sunt cuprinși în concepția despre sine.

Desigur, există mulți indivizi, în orice cultură, care împărtășesc concepția predominantă americană care sunt din fire mai interdependenți și chinera care sunt mai independenți. De asemenea, și sexul cărui îi aparține individul joacă un rol. Femeile din oricare cultură au, în medie, o viziune mai interdependentă asupra propriei persoane, decât bărbații. Și există momente în care chiar și cineva cu un sine puternic independent poate deveni mai interdependent — de exemplu făcând parte dintr-o echipă sportivă sau dintr-o echipă de muncă, atunci când scopul urmărit este unul comun.

Pentru că indivizii cu focus preventiv sunt un pic mai interdependenți și îi cuprind înăuntrul grăunțelor sinelui pe cei foarte dragi lor, vor avea tendința să vadă lucrurile în termeni mai promovați manabești: „noi contra altora”. Dacă un individ cu focus preventiv se simte atacat dintr-un de timp, considerându-l că te pregătești să-i faci un rău, probabil că va simți un amestec perfect de înțeles, de teamă și de învinovățire, ceea ce îi va declanșa o reacție de fugă. Altfel spus, va vrea să se ferească din calea pericoleului. Dar ia să-i amenunți grupul sau pe un al membru al grupului său — și vei vedea că ai dat de bucluc! Reacția lui trece brusc de la fugă la ripostă. Atunci când „preventivii” te ia la atac pentru a-și proteja grupul, sau obiceiurile și valorile culturale ale grupului, ei n-o fac doar din dorința de apărare, ci și dintr-un sentiment de convingere morală — din credința că așa se cuvine să faci. De asemenea, ei vor fi mai dormici decât omologii lor „promotorii” să subscrie uimă de a le face rău „în drept război” pentru rău făcut „nouă”. Ca să ilustrăm ce vrem să spunem, nu ne trebuie să privim mai departe decât exemplul unei mame albei blânde și inofensive, dar care nu se dă în lături să atace pentru a-și proteja bebelușul.

Oamenii cu focus promotor sunt mai individualiști și au mai multă tendința să gândească în termeni adversariali: „eu contra tu”. Comparativ cu „preventivii”, îi interesează în mai mare măsură să plătească cu aceeași moneadă pentru afrontul persoanei și mai puțin înclinați să caute război pentru un afront adus grupului.

## De ce cine se aseamănă se adună

Majoritatea oamenilor nu sunt conștienți de acest lucru dar unul dintre cei mai eficace predictor ai gradului în care îți place ceva sau cineva este simpla familiaritate. Oamenii sunt înclinați de la natură să agreeze lucruri pe care le-au mai văzut (fenomen pe care psihologii îl numesc *efectul simplor experiențelor*). Acest proces este aproape în totalitate inconștient, deci nu trebuie respins să-ți dai seama că ai mai văzut și înainte lucrul respectiv, ca să-ți placă mai mult. De pildă, în cadrul unui studiu, cercetătorii au variat numărul de ocazii în care o studentă a luat parte la diferite ore de curs, ca vizitatoare. La sfârșitul semestrului, studenții din grupele de curs au fost întrebați, după ce s-a arătat fotografia studentei vizitatore, cât de simpatică i se părea. Subiecții au considerat-o semnificativ mai simpatică, atunci când a luat parte la orele lor de curs de zece până la cincisprezece dați, față de situația în care nu fusese prezentă decât de ce mult câte ori — cu toate că *raciunile* dintre studenți întrebați nu s-au putut aminti în mod conștient dacă o văzuseră vreodată la cursurile lor.

Senzația de familiaritate nu provine doar din faptul că ai mai văzut și înainte pe cineva. Chiar și din simțul ne putând părea familiar, dacă se amănă cu tot în ce privește aspectul exterior, proveniența socială, atitudinile sau opiniile politice. În parte,

acesta este și motivul pentru care avem tendința să-i simpatizăm mai mult pe oamenii din grupul nostru de identificare („in-group”), decât pe cei din grupul de delimitare („out-group”), de obicei cei din prima categorie seamănă mai mult cu noi, ceea ce-i face să ne fie mai familiar.

Înșește, dar uitați-vă: nu este decât unul dintre motivele care ne fac să-i simpatizăm pe oamenii care gândesc ca noi, arată că noi și ei poartă ca noi. Un altul este *validarea socială*: un gen de confirmare că particularitățile sau credințele noastre sunt cele corecte sau cele mai bune. Frațele umani se învin în mod natural una spre cealaltă pentru genul acesta de informație, dar fiind că, în multe situații, nu ex stă niciun alt tip obiectiv pe care să-l putem folosi pentru a ne judeca pe noi însuși sau frațele noastre. Așadar, ne uităm în jurul nostru, cu să vedem ce fac ceilalți oameni, și folosim această informație drept îndrumare. Oamenii asemănători nouă fac aceleași lucruri ca noi, ceea ce ne provoacă un sentiment agreabil în prezența propriilor persoane.

Deosebirile în schimb, ne tulbură și ne pune pe gânduri. De ce grupul celălalt consideră că lucrul care ar trebui făcut este așa și celălalt grupul meu consideră că este altfel? Trebuie să a primim ca X și Y sau să ne autodefinim „variante curată” sau „cea mai bună variantă”, gândurile de acest fel dau naștere unei stări neplăcute de încordare psihică, pe care psihologii numesc *disonanță cognitivă*, fiindcă par să se contradică nemuritor. Modul cel mai ușor de rezolvare a acestei probleme, pentru a te debarasa de disonanță, este prin a conchide că grupul celălalt greșește. Iar dacă oamenii hâmbuie de obicei: făcând tot felul de lucruri fără cap, sunt mai ușor decât să tragi concluzii negative în privința lor. De exemplu: „Aștia-s nebuni” sau „ce ăștia-s proști”.

Prin urmare, notarea noastră dominantă influențează în mai multe feluri aceste procese interpersonale. În primul rând, și poate cel mai evident, formează o *bază de asemănare*. Dacă tu ai un focus dominant promotor, e mai probabil să te vezi pe tine și pe prietenii tăi din perspectiva în similitudinea și comportamentul altor promotori sau de susținători. Scenariul tău căuzător, idealist și optimist. Indivizii cu focus preventiv, pe de altă parte, vor vedea un spirit ascuns în realitatea prezentă, respunzător și este probabilă de în principiu salo. Ei dau, ăștia-s oameni cu care mă pot înțelege.

În al doilea rând, focusul nostru dominant influențează modul în care interacționăm cu persoane asemănătoare (oră membri ai grupului de identificare) și cu persoane diferite (așa de noi membri grupului de delimitare). Cu cât ești mai focalizat pe promovare, cu atât îți vei dori să te apropii de alți membri ai grupului de identificare și să-ți creșți relații strânse cu ei, pentru că e simțit de din partea cărora te poți aștepta să-ți ofere maximum de cazuri pentru a câștiga ceva prietenie, sustinere socială, conexiune etc. Deviza este „Promovează pentru noi”. Cu cât ești mai focalizat pe prevenire, în schimb, cu atât vei dori să te ții la distanță de membrii grupului de delimitare, pentru că e simțit de din partea cărora nu poți avea mai deloc încredere. Așadar, de la câte te poți aștepta în cea mai mare măsură să nu fie de acord cu tine sau chiar să-ți facă rău. Deviza va fi „Fă reverențe împotriva lor”.

Partea interesantă este că putem vedea aceste tendințe reflectate inclusiv în lucruri atât de banale cum ar fi alegerea unui loc unde să ne așezăm. Amici când subiecților studenți li s-a spus că un scaun care avea un miasma pe el, în laboratorul de psihologie, aparținea unui membru al grupului de identificare (adică unui coleg de colegă), și cu focus promotor, spre





Care dintre cele două variante e mai eficace? (Cred că vedeați răspunsul de la o postă, nu-i așa?) Întâmplarea face ca eficacitatea strategiei să depindă foarte mult de motivația la domeniul ăstă. Indivizii cu focus promotor manifestă mai puțină prejudecăp, atunci când evaluarea se face cu indicații amplificative și preconcepții rasiale – pe care filifa amana nu-i poate controla –, în momentul în care li se spune să se străduiască să fie egalitaniști și să contribuie la instalarea armoniei. Indivizii cu focus preventiv, în schimb, manifestă mai puțină prejudecăp atunci când li se spune să erie ideile preconcepționale și să pînă împune calmarea.

Apelurile la egalitarism sau la evitarea preconcepțiilor pot fi făcute să fie mai eficace sau mai puțin eficace și în funcție de contextul în care te prezinți. În cadrul unui studiu, cercetătorii au modificat contextul în felul următor: au făcut să apară (sau nu) sloganurile „Spune da egalității” și „Spune nu prejudecăp” peste un set de imagini pozitive (de exemplu: copii albi și copii negri jucându-se împreună, o familie mixtă la un picnic de vedere răsărit, mji cu fețe surzătoare, o mână albă strângând una neagră, o fotografie a lui Martin Luther King), sau negative (de exemplu: un grup de membri ai Ku Klux Klanului în faimoasele robe albe, o cruce în ascăp, poștpoștă lovind demonstrații paspnic). Cercetătorii au constatat că, pentru indivizi cu focus promotor, a spune da egalității era un slogan dintr-un mai persuasiv în contextul pozitiv, pe când indivizi cu focus preventiv erau mai ușor de convinga să spună nu prejudecăpilor în contextul negativ.

## Ce se întâmplă când credințele tale despre un grup se văd infirmate?

Ce se întâmplă când cineva te surprinde comportându-se într-un mod complet contrar stereotipului specific grupului din care faci parte? Când dai ochi cu un genhantemaiolan de sex feminin, cu o asistentă medicală bărbat, cu un director general afro-american sau cu un buchetbanat senzational de origine asiatică? În general vorbind, când lumea din jur nu funcționează exact așa cum ne așteptăm noi să funcționeze, ne simțim ușor deconcertați. Contăm pe faptul că mediul în care trăim este relativ normal și din el este un loc în cea mai mare parte previzibil, așa încât să ne putem face planuri și să fim încrezători că putem face față. Orice ne-ar rezi în cale. Cum ai reacționa la un fruct care arată ca un măr, dar are gust de cireșee?

Infirmitatea unei credințe fie ea și stereotipică reprezintă o amenințare. Posibil să nu-ți dai seama în mod conștient de acest lucru, dar psihologii pot, cu ajutorul unor instrumente sofisticate care măsoară pulsul, conductanța electrică a pielii, transpirația gâtului și conductanța de hormoni ai stresului, cum ar fi cortizolul. La un nivel mai profund decât e probabil să realizezi, e teribil de neluștitor să-ți vezi așteptările infirmate. Pentru a scăpa de acest sentiment ai două opțiuni, reacția cea mai comună constă în încercarea de a ignora informația care provoacă-o, acesta fiind și motivul pentru care stereotipurile pot persista în ciuda atâtor dovezi care le probează a fi concluzii false.

Indivizi cu focus preventiv, deocădă auzim, decădă printr-o stare de anxietate mai pronunțată, atunci când cineva le instalează așteptările. Dar, deqarte că a ignora chestiunea, studiile arată că ea practică în multe mai bune comportamentele recunoscute. În fapt, s-a demonstrat că oamenii cu motivele preventive sunt

mai îndrăg să-și dorească să petreacă timp împreună cu persoana ale cărei însușiri sau comportamente le-au pus credințele sub semn lui marebărit și să ajungă să o cunoască mai bine, pentru că vor să înțeleagă unde s-au înșelat și care ar trebui să fie credința lor corectă.<sup>14</sup> Ei vor s-o înalținească pe matematiciana genială sau pe directorul general negru și apoi să plece liniștiți și convinguți că acum pricep mai bine cum stau lucrurile. Așadar, chiar dacă indivizii cu focus preventiv sunt ceva mai îndrăgți, în general se așteaptă pe membrii grupului cu delinvență, ei sunt cei mai susceptibili să devină atenți atunci când se înșală în privința unui membru al grupu în de delinvență și să încerce să-și corecteze atitudinea.

Focusul promotor și cel preventiv ne oferă posibilitatea de a trage câteva concluzii clare în privința unor dintre cele mai importante probleme sociale ale epocii în care trăim. Ce roluri publice sociale ar trebui să schimbăm, în caz că ar trebui să schimbăm? Ce sunt oamenii care dețin puterea în privința celor lipsiți de putere, dar care vor să aibă mai multă. Cum pot fi cetățenii convinși să voteze în număr mai mare și pentru cine (sau împotriva cui)? Cum ne vedem pe noi înșine și în ce măsură grupurile de care aparținem fac parte din „sistemul” nostru? Cum îi tratăm pe oamenii care aparțin altor grupuri decât al nostru și cum putem depăși cu mai multă eficacitate obstacolele din calea atitudinilor sociale, cum ar fi stereotipurile și prejudecățile? Ca să găsim răspunsuri la aceste întrebări, politicienii, activiștii și educatorii noștri n-ar fi rău să aibă permanent în vedere focusul motivațional.

## 8 Identificarea și schimbarea focusului

Fără îndrăg că, ajunși în acest punct, v-ați format deja o părere destul de clară despre cel puțin două focusuri motivaționale, mai puțin unul promotor și unul preventiv. Dar cum puteți identifica motivația altcuiva și felul în care puteți repartiza persoanei respective sarcinile de muncă cele mai potrivite sau să vă puteți calibra la maxim muncă de eficacitate în unul și metoda de comunicare a mesajului transmis? Persoana în discuție ar putea fi soțul sau soția ta, subordonatul tău, copilul tău, elevul sau studentul tău, alegătorii din circumscripția ta sau potențialii consumatori care speră să îți cumpere produsele. În majoritatea cazurilor, probabil că n-ai deloc practic să apelezi la chestionarele pe care noi cei de la MISC le folosim pentru a determina focusul motivațional. Așadar, o să vă arătăm cum poți folosi date ca vârstă, mediul socio-cultural, valorile primare și ocupația ca să faci estimări avizate și foarte apropiate de realitate.

Introducă-te în viața unui tânăr și detectează indiciile indicatoare: subordonatul tău e mai preocupat să urce pe scara ierarhică a firmei sau să nu-și piardă vremea de munca? Consumatorul tău de tine se arată mai interesat de „floricele” care-ți dau ochii sau de stabilitate și preț scăzut? Adolescențul tău pare să te asculte, când îi spui că e periculos să fumeze? Șeful tău cere critici la orice idee de muncă și îmbrăpășează ideile de inovare? Până la oportunitățile pe care le practicăm și expresiile pe care le folosim în conversațiile cotidiene revizuiți căile cele mai bune de a fi în care răspundem la motivația noastră.

È important să depistezi focusul dominant al auditorului tău, pentru că pe termenii îl motivează mai bine promisiunile care îi *se par* lor potrivite. Fă-te încă mai ușor convins de argu-mentele și ideile exprimate în umbra *lor* raționament! Dar ca să poți face acest lucru, trebuie să știu cel puțin să joiasești pen-tru fiecare persoană particulară sau auditoriu particular.

### Indicii date de vârstă

Nu-ți să te mir aflând că focusul promotor predomină mai ales în rândul tinerilor. Tinerțea e perioada în care îți con-centrezi atenția pe speranțele tale pentru viitor, pe ceea ce ai vrea, *la modul ideal*, să faci. Nu te apasă cine știe ce responsabilități, și încă mai crezi că poți face tot ce-ți pui în minte să faci. A, da, și mai crezi și că ești unicul. Ceea ce reprezintă, mai mult sau mai puțin, rețetă perfectă pentru o puternică motivație a promovării.

Pe măsură ce înaintăm în vârstă, motivația începe să ni se schimbe. Dă-i oadă. avem de plătit rate la credit, pentru casă, dar și o casă de întreținut, plus copii pe care trebuie să-i creștem. (Ca tot veni vorba de copii: proaspetele mămici alcă-tuiesc un grup deosebit de focusat pe prevenție. Lor le revine monumentala sarcină de a proteja, treaba lor cu ni, un bebeluș în totalitate vulnerabil și neștiutor, dar pornit cu încâpăinare să exploreze totul. Și urf lui, de o lume plină de microbi, mepre-abrupte, obiecte ascuțite și prize electrice. A fi mamă pentru prima oară înseamnă a fi începutul vigilență

Cu cât îmbătrânim, cu atât ne dorim să păstrăm ceea ce avem deja lucrurile pe care ne-am străduit din greu să le obținem. De asemenea, am răit deja de a avea ori experiența durerii și a pierderii, după ce viața ne-a pus de destule ori în situații dificile și a trebuit să ne abim singuri cu capul de pragul

deșeu, ca să ne învățăm lecția. Ca omare, suntem mai înclinați, adăreț vârstă, să abordăm problema scopurilor prin prisma mărării motivațiilor preventive.

Peem observa aceste diferențe legate de vârstă în privința motivației preventive puternic în mediu profesional unde contactul față de siguranța locului de muncă și orașu flexibilită sunt predictorii ai aderenței pentru angajați mai vârstnici, un aspect cazile de pericol orare a abilităților și corelarea creșterilor salariale cu performanța accentuează devotamentul indivizilor cu vârstă sub 40 de ani.

### Indicii date de mediul cultura

Așa cum spunem în câmpul precedent, americanii (și occidentali în general) tind să aibă o viziune mai independentă asupra singur și, ca urmare, sunt mai prompți focusați pe promovare, când vine vorba de țările lor. Culturile din Asia și din America de Sud cultivă un sentiment mai accentuat al interdependenței și responsabilității față de grup, deci au focus mai pronunțat al prevenirii.

Chiar și în interiorul aceluiași țară pot exista regiuni cu norme culturale diferite, moduri diferite de a vedea lucrurile și de a proceda în atingerea unui scop. De exemplu, americanii din zona de nord-vest a coastei Pacificului (cum ar fi stările California de Nord, Washington și Oregon), sunt relativ mai puternic motivați de focusul promotor pe când cei care trăiesc în Vestul Mijlociu sunt relativ mai aproape de focusul motivațional preventiv. Iar mexicanii sunt relativ mai puternic motivați preventiv decât alte grupuri etnice din America.

Orunde vom vedea oameni trăind în comunități strâns lega-te și respectând obiceiuri și cutume clar stabilite (și în foarte mare măsură acceptate) în privința modului de a proceda,



trebuie să ne așteptăm la un focus preventiv mai puternic decât media. Acolo unde există mai puține legături între oameni și unde, în principiu vorbind, „amerge orice” trebuie să ne așteptăm să găsim un grad sporit de focus promotor.

### Indiciile date de cariera profesională și sporturile practicate

Indivizii cu focus promotor par să fie de la naștere auași de genuri diferite de cameră profesională decât indivizii cu focus preventiv. Cel mai degrabă motivul de prevenire sunt masa suscepuibili să se angreneze în activități pe care psihologii organizaționali le numesc „convenționale și reamse” înseamnă roluri de administratori, funcționari, contabilii, reținerii și marștroni în zbirici. Aceștia sunt ocupați pentru care e nevoie să câștigi bine regulile și regulamentările, să fi capabil de o execuție atentă și să ai aplicare spre meticulozitate genul de posturi în care adesea la detalii este ceea ce contează cel mai mult și adesea avantaj.

Indivizii cu focus promotor, în schimb, sunt mai susceptibili să urmeze cariere „artistice și inovatoare”, cum ar fi profesorii de muzică, inventatori, copywriter și consultanți. Aceștia sunt slujbe mai puțin convenționale în care este plătit pentru o gândire creativă și inovatoare, accentul nefiind pus pe aspectele practice.

„Promotorii” și „preventivii” își aleg profesii diferite în parte pentru că sunt manșate de motive diferite. Studiile sugerează că angajații cu focus preventiv evaluează gradul de atracție al unui post prin prismă siguranței locului de muncă, a condițiilor fizice de muncă și a câșigurilor salariale pe care le

oferă. Angajații cu focus promotor, în schimb, se preocupă mai puțin de potențialul venitului dezechilibrat personal și dezvoltarea abilităților și preferă are ambițioasă pe care le permite un post

care oferă mai mult decât este motivarea personală. În schimb, ei care o an înțelegă adică preferă. Dar fiindcă nu sa nu înțelegă nu doar genul de activitate pe care și-a ales-o personală și activă, ci și dacă se simte motivată de a egerea făcând un contract are și plange tot timpul ca slujba pe care o are nu dă satisfacție suficientă pentru a-și exprima adevăratele nevoi interese. Într-un caz de motivare preventiv pe care a sugerat genul de profesie saie.

În orice caz este că sunt la fel cum conturile unei ocupări adesea îți pot spune câte ceva despre personalitatea celui care ar dori să se angajeze în existența în profesia respectivă, și înțelegerea unui sport particular îți poate spune o mulțime de lucruri despre persoana care îl practică. Înătorii de baschet și cei de fotbal aproape întotdeauna sunt mai puțin și sunt un focus promotor și medie de antrenament de teren de câmp și gimnastică. În gimnastică este necesar să ai o performanță impecabilă pentru puncte dacă președintele tău de tenis pot câștiga un punct dacă reușești să as as o lovitură răzătoare, iar ambii să stea în concurență pe câștigarea președintelui orice eșecare, minge reușită din teren sau te pi că amestecă adesea puncte adversarului. Un sport care plătește premii și este o creație creată o atracție naturală a pentru indivizii cu focus preventiv.

În baschet și în fotbal, în orice caz, depinde de alți oameni care câștigă mai multe puncte și să marchezi de câte ori ai ocazia să faci un gol. Într-un caz de generație se să urmeze iar și ar încreșterea adversarului, teau primordială fiind să prezezi ca să câștigi ceva. Că marea și o detasivă bună, dar în o timă de câștig trebuie să câștigi și grășie echipei cu care te

nu trebuie să dai gata după ce l-ai driblat pe fundașul celuilalt sau după ce ai interceptat mingea pasată între doi jucători adversi, ca să marchezi puncte și să-ți adjudeci victoria. Ceea ce face ca jocul de fotbal și cel de baschet să fie perfect potrivite pentru individul cu focus promotor.

Există chiar dovezi care să indice că poziția ocupată într-o echipă spune și ea câte ceva despre focusul tău motivațional dominant. De exemplu, în cadrul unei echipe de fotbal, ar arăta (cei care marchează de obicei goluri în poarta adversarilor sunt na „promotorii „promotori” din punct de vedere motivațional decât fundașii apărători.”

### Indicii date de comportament, aegerile făcute și sentimente

Informațiile pe care vi le-am oferit până acum nu v-ar fi putut ajuta să vă dați seama dacă motivația dominantă a colegului nostru de la MSU ar fi diferită de cea a lui Ray. Cei doi colegi ai noștri de la MSU, Amânului nu cam aceeași vârstă (în jur de 40 de ani) și au aceeași ocupație – psihologi cercetători. Amândoi s-au născut și au crescut în Statele Unite, în partea de nord-est a țării. Cum putem raporta aceste două persoane pe fondul Ray este un *model* în care ei fac ceea ce fac, comportamentul lor de zi cu zi.

Dacă ai posibilitatea să-ți observi audiul-tintă (de pudă, un subiect, soțul sau soția, copilul tău sau unul dintre elevii ori studenții tăi, în timp ce face ceva în aceeași calitate, ar trebui să nu-ți fie deloc greu să stabilești dacă are un focus motivațional dominant promotor sau dominant preventiv. Uită-te pur și simplu după următoarele indici comportamentale:

### Indivizii cu focus promotor

- **Lucrează repede.** Sunt dornici să-și atingă scopul și nerăbdători să treacă la ocazia următoare. Din această cauză, căutarea soluțiilor lor ar putea avea de suferit.
- **Îau în considerare o grămadă de alternative.** Căci se fac să fie excelenți în materie de generare a ideilor originale și a soluțiilor creative la probleme. Pe de altă parte, îi face să fie reticenți la a se dedica unui singur mod de a rezolva ceva, ceea ce poate duce la târâgăneală.
- **Sunt deschizi la noi ocazii favorabile.** Poți credea pe ei să zică „Da!” ocaziilor de câștig, chiar și celor riscante. A fi mereu dispus să accepți lucruri noi duce însă adeseori la antrenarea excesivă a resurselor de timp și energie.
- **Văd lucrurile în roz.** Or fi ei rapizi, dar nu neapărat și capabili să măsoare corect consumul de timp. Din cauză că planurile lor tind să fie „scenarii optimiste”, îi se întâmplă adeseori să subestimeze durata unei sarcini (Optimismul lor se aplică și în cazul rezultatelor celorlalti. Ei sunt cei care vor spune: „Nu-ți face probleme, ai să te descurci perfect!”).
- **Am nevoie de un feedback pozitiv și să pierd elanul în absența lui.** Negativismul și neîncrederea sunt marcuri motivației promovare. Indivizii din această categorie se vor întoarce iar și iar spre tine după laudele de care au nevoie ca să nu-și piardă elanul.
- **Se simt ori fericiți, ori tristi.** Oamenii cu focus promotor se simt veseli și încercați atunci când lucrurile merg bine și se simt tristi și descurajați atunci când nu merg bine. Se încurajează singuri imaginându-și cât de bine și de frumos va fi în viitor. În cursul surșurilor și

coborâșilor normales ale existenței, ei sunt cei care vor vedea în totdeauna jumătatea plină a paharului.

### Indivizii cu focus preventiv:

- **Muncesc încet și cu mare grijă.** Tentativele de a-ți face să se miște mai repede vor fi întâmpinate fie cu milă, fie cu răzămie. Pe ei îi interesează acuratețea, nu viteză, calitatea, nu cantitatea. Ei nu amână lucrurile, ci pornesc la treabă atunci când trebuie și fac ceea ce li s-a cerut.
- **Sunt pregătiți.** Au analizat atent toate variantele, și au imaginat toate obstacolele sau dezastrele posibile și sunt „pregătiți pentru ce e mai rău”. „Promotorii” sunt responsabili cu „speranța că va ține foarte bine”.)
- **Sunt stresați de termenele-limită strânse.** E nevoie de timp, ca să analizeze fiecare detaliu și să te pregătești pentru toate lucrurile care ar putea merge prost. Așadar, când nu are destul timp, „preventivul” se simte înșelător și pregătit și își pierce cu ușurință capul.
- **Nu se abat de la metodele cunoscute și verificate.** Preferă de departe să procedeze așa cum nu mai făcut și așeză bine. Dacă vrei să-ți pună să aplici o metodă nouă, ai face bine să te pregătești cu dovezi indubitabile că noua funcționează și este necesară. Deviza lor în vioră este „Nu te-apuci să repari ce nu strică”.
- **Se simt stingheriți dacă-i lauzi sau le ceri opinii.** Vizibil stingheriți. Și chiar în fața dovezilor clare că nimic nu poate să le stăruie planurile, nu se vor simți cu adevărat relaxați decât după ce totul s-a terminat cu bine. Se vor feri de anumiți lor cu focus promotor, înalțea unui examen sau a unei prezentări importante, de teamă să nu-

zică „am îmbălbăntăcit”. Nu au voie să facă probleme. Ai să te descurci perfect?” Genul acesta de „sprijin” îi seacă în jurul de viteză și acuratețe atât de necesară să rămână motivați.

- **Se simt îngrijorați sau ușurați.** Indivizii cu motivație preventivă, și mai ales cei care au multe succese la activ, se simt de obicei mult îngrijorați sau ușurați înșiși. Chiar și atunci când lucrurile merg bine, ei vor să-și piardă gândurile care pe ei ajută. Așadar, ei închiuie ce ar putea merge prost încă nu sunt destul de atenți, sau nu muncesc suficient. După un mare succes, se vor simți ușurați ba chiar mulțumiți, pentru o vreme... dar nu mai mult. Când, vor începe iar să fie neliniștiți la gândul că ce s-ar putea întâmpla dacă lasă garda jos. Nu se poate spune că ar vedea numai jumătatea goală a paharului și nici că nu știu că ar fi sa rămână goi. Dacă ei nu se apleacă la un sentiment de precauție.

### Indicii date de valorile morale și de exprimare

*Mai bine un câine viu, decât un leu mort sau Cîine nu mîncă, nu câștigă.* Expresia pe care o folosim în conversații este „cu 7 și micile sperie de înțelepciune” pe care le împărtășim a trimite aruncă o rază de lumină asupra focusului nostru motivațional dominant. „Iată mai jos câteva proverbe și maxime care devăluie multe despre persoana care le folosește sau este de acord cu ele:

#### Proverbeale prevenției

„Nu te-apuci să repari ce nu strică.”  
 „Fără așteptări. Nu risca, decât lucrurile sunt mult mai importante.”



Nu tot ce zboară se măănâcă  
În răd. n. m. Nu face greșeala de a te lăsa păcălit de a parvenit.

Nu-ți pune ipoteze ovale în arhiva coș  
În lucrare. n. m. Nu se ar. n. m. Nu ai pusit în cas

Nu mîrîie pleoa ursului din pădure  
În traducere. Nu-ți peste mîrîia de încrederea. n. m. de opțiune

Nu te sîrîie răbă  
În traducere. Nu te pripi. n. m. n. m. și m. m. uros

### Zicala ale promovării

Nu se va. n. m. n. m.  
n. m. n. m. n. m. n. m. n. m.

Nu-ți vede dificultatea din orice vreme favorabilă: optimistul  
vedea oare favorabilă din orice dificultate  
În traducere. n. m. n. m. n. m. n. m.

Nu-ți vede dificultatea din orice vreme favorabilă: optimistul  
vedea oare favorabilă din orice dificultate  
În traducere. n. m. n. m. n. m. n. m.

Nu-ți vede dificultatea din orice vreme favorabilă: optimistul

Nu-ți vede dificultatea din orice vreme favorabilă: optimistul

Nu-ți vede dificultatea din orice vreme favorabilă: optimistul  
vedea oare favorabilă din orice dificultate  
În traducere. n. m. n. m. n. m. n. m.

Nu-ți vede dificultatea din orice vreme favorabilă: optimistul  
vedea oare favorabilă din orice dificultate  
În traducere. n. m. n. m. n. m. n. m.

Nu-ți vede dificultatea din orice vreme favorabilă: optimistul

Nu-ți vede dificultatea din orice vreme favorabilă: optimistul

Nu-ți vede dificultatea din orice vreme favorabilă: optimistul

La un nivel mai general, putem vedea dovezi ale focusului  
promotor sau preventiv în valorile personale dragi unui om. În  
înțelesul că, deși preventiv sunt foarte mulți de așteptare. Din  
punctul de vedere, conștientizarea respectării unor reguli  
de conduită agreeate este un lucru bun. Și pun mare preț pe  
securitate (a lor, a propriei familii și a comunității din care fac  
parte). Și, din nou, nu se apucă să repare ce merge bine. Ei se opun  
și se opun pentru că se pot face cu lucrurile să meargă mai  
bucuri. Numai dacă se află în pericol vor lua în considerare  
schimbarea. Pentru ei, schimbarea trebuie să fie descurtată nece-  
sară. La să accepte s-o înfrățiseze.

Indivizii cu focus promotor pun mai mult preț pe a merge  
înainte, pe autonomie în alegerea direcției și pe experiențe in-  
duse. (N-am pomenit și de varietatea care e sarcina și păterii neștiu  
și asta e o zicală de-a „promotorilor”). Alina născută schimbă-  
rea și sunt gata să schimbe rapid machizul, dacă li se oferă noi  
ocazii de a câștiga ceva. Ei știu că există și răsunet, dar, dacă se  
întrevede o șansă de progres real, se arată dispuși să-i acorde  
încredere „răsunet despre care nu știi nimic” sau măcar să se  
îndoaie că ar fi chiar atât de rău.

### Schimbarea focusului, cel puțin temporar

Uneori, vrei nu numai să identifice focusul curva, vrei și să-ți  
schimbi. Acest lucru are loc atunci când sarcina de îndeplinit  
are șanse maxime de reușită în condițiile în care din cele două  
focusuri posibile, promotor sau preventiv, pentru că alături  
acustic se potrivește cel mai bine cu ceea ce cere sarcina  
respectivă. Nu-i desul doar să identifice focusul curva și  
să-l schimbe, puțin să-ți dai seama cum este, dacă nu se potrivește  
cu sarcina sau situația curentă. Imaginați-vă, de pildă, că vrei







sau două despre speranțele și aspirațiile lor (idealurile lor primordiale) sau despre îndatoririle și obligațiile lor (necesitățile lor preventive). Când scrii despre lucrurile la care visezi (sau te gândești pur și simplu la ele) – să-ți înălțezi sufletul-pereche, de exemplu, să-ți cumpări o casă de vacanță în Caraibe sau să scrii un roman demn de premiul Nobel – te apropii mai mult de un focus dominant promotor. Când scrii despre responsabilitățile tale – să te oferi copilului tău toate condițiile, să economisești bani pentru bătrânețe sau să dai câte ceva înapoi comunității în care trăiești – te apropii mai aproape de un focus preventiv.

Această metodă funcționează la fel de bine, indiferent dacă scrii despre viitor (adică despre țelurile la care aspiri) sau despre trecut (adică momentele în care ai reușit să-ți atingi scopurile). Dacă ești genul de persoană care ține un jurnal personal, e simplu că ai avea nevoie de mai multă promovare sau de mai multă prevenție în viața ta, pur și simplu cu cea mai mare ușurință să scrii cu regularitate câte un paragraf sau două despre viitorul sau despre îndatoririle tale. În timp, acest lucru te va ajuta să te treci aproape automat la focusul motivational dominant pe care vrei să-l adopți.

De asemenea, este o metodă perfectă pe care profesorii pot să o folosească la clasă. Atunci când materia predată necesită o abordare creativă (la o lecție de artă dramatică, să zicem, la una de pictură sau la una de compoziție literară), faptul că te concentrezi pe elevii tăi să se gândească la aspirațiile lor îi va determina să adopte un focus promotor mai propice creativității. Dacă, însă, e nevoie de atenție maximă și acuratețe (cum ar fi, de exemplu, la orele de matematică sau de științe exacte), faptul că elevii tăi se cere să se gândească la responsabilitățile lor va stimula un focus preventiv sărăcăcios – și mult mai puțin exploziv în laboratorul de chimie.

Așază lucrul într-un cadru adecvat

Una dintre primele metode de manipulare a focusului motivational pe care noi le-am elaborat este ceea ce numim *modificarea sarcinii*. Lucrul de bază este să le ceri participanților să facă exact același lucru, cum ar fi să rezolve un joc de puzzle, dar modificând în mod subtil ceea ce cred ei că înseamnă „performanță bună”. Pentru a-ți aduce într-un punct de focus promotor, le spui că, dacă au o performanță bună, vor câștiga ceva. Dacă, să zicem, îi plătești cu patru dolari ca să participe la experiment, atunci le spui că vor câștiga un dolar în plus pentru o performanță bună. Pentru a-ți aduce într-o stare de focus preventiv în schimb, îi plătești cu cinci dolari ca să participe la experiment și le spui că vor *pierde* un dolar, dacă nu au o performanță bună. Precum am mai spus deja în această carte, totuși ca ele concrete în acest caz sunt practic *aceleași* o performanță bună înseamnă să te alegi cu cinci dolari, iar o performanță slabă, să te alegi cu numai patru dolari. Trucul constă în modul auzit de încadrare a acestor rezultate identice.

Poți folosi genialitatea de încadrare cu aproape orice, doar „ajustând” puțin stimulentele. Copiii care și-au făcut slăbiri temerice vor merge în excursia de sâmbătă (promovare) sau toată lumea din clasă merge în excursia de sâmbătă, mai puțin copiii care nu și-au făcut temele (prevenție). Angajații vor primi un salariu special (bonus la salariu, privilegiu) pentru că au îndeplinit un obiectiv de performanță (promovare) sau pierd avantajul, respectiv, pentru că nu au îndeplinit obiectivul (prevenție). Atunci când îndeplinirea unui obiectiv anumit este considerată egală cu obținerea unui câștig, se naște un focus promoțional. Atunci când neîndeplinirea aceluiasi criteriu este văzută ca eșecul în a evita o pierdere, se creează un focus preventiv.

vedea că nu s-a mai făcut

Așa cum spunem mai devreme, oamenii care se consideră persoane independente au tendința să fie focalizați promotori pe când cei care se vad interdependenți sunt mai precauți spre focusul preventiv. Dacă fiind aceste premise, poți modifica sentimentul de sine al cuiva și, ca urmare, focusul dominant al motivării sale într-o mare varietate de moduri. Când oamenii încep să muncească individual la un proiect vor fi mai înclinați să se simtă independenți (și mai focalizați promotori), dar atunci când încează în echipă se vor simți (și vor fi) interdependenți (și mai focalizați preventiv). De fapt, doar prin vizualizarea unor imagini cu persoane singure sau în grup (echipe sportive, de exemplu, sau poze de familie) se pot activa perspective diferite asupra sinei.<sup>10</sup>

De exemplu, subiecții unui studiu care au vizionat reclama la o mară de pantofi de sport în care imaginile se deplasau în sporturi individuale (maraton, înot, golf, ciclism) au devenit mai „promotori” din punctul de vedere al focusului motivational, și ca urmare au preferat varianta care susținea că pantofii cu pricina „cresc capacitatea de alergare” în defavoarea variantei care susținea că „ajută să eviți oboseala alergătorului”.<sup>11</sup> Cei care au văzut o reclamă cu imaginile unor sporturi de echipă (fotbal, baschet, baseball, fotbal american) au devenit mai „preventivi” și au preferat reclama care se baza pe evitarea oboseală în dauna celei care spunea că stimulează rezistența.<sup>12</sup>

Așadar, dacă vrei să angajezi și crești și să ai clienți tăi să adopte un mod promotor de a vedea lucrurile, pune accentul pe individ și individualitate. Poți să-ți atingi scopurile. Poți să ai o notă bună. Poți obține avantaje de la acest produs. Dacă, însă, se presupune un focus preventiv, vorbește-le despre ceea ce au de

făcut în termenii colectivului din care fac parte. Putem să ne propunem scopurile, dacă ne străduim împreună. Tu poți să ai o notă bună. Familia ta poate obține avantaje de la acest produs. Trebuie de la „eu” tu la „noi” în limbajul magice, este nevoie ca oamenii să se muleze de a determina modul în care au făcut pe care o urmăresc.

## 10.2.2. LONTEAZĂ

Matina a e număra oantesele, a motivării preventive. Introducând o perfecționare organizată și având totul sub control și avertizându-te tot timpul să te păzești de pericolele care te pândesc, mai puțin de pește mare. Proțese sau o zapănu nebun care adună riscul și nu te va să traversezi toată Europa cu rucsacul în spate, având doar o sură de euro în buzunar și te zădărești pe fața. Dacă printre cei dragi pe se numără cineva cu un focus motivational foarte puternic, studiază arată că simptomele de a te gândi la pericolul respectiv este suficient ca să ai pute să te rotunzi în aceeași direcție. Iar dacă nu cunoști pe nimeni, persoane care să se potrivească motivației dorite, încearcă să te gândești la un personaj celebru sau la un obiect de ură.

### Celebrități cu focus dominant promotor

„Id ard” a fost în fondatorul corărilor Virgin Records, Virgin Records și a grupului Galactic, ajuns milionar. El a fost în fondatorul a două companii de investiții și a mai multe companii de investiții.

„Id ard” a fost în fondatorul recordului mondial, fondatorul și a două companii de investiții pentru cele mai multe companii de investiții.







Colegii noștri de la MSC despre care am mai vorbit, Jon și Ray, se pregătesc pentru un termen-limită extrem de important. Amândoi și-au depus la Fundația Națională pentru Știință un dosar de finanțare a cercetării. În omirea tuturor hârtiilor necesare pregătirea a muncă atât de esențială, încăt prin comparație, completarea declarațiilor anuale de venit pare o joacă de copii. Ca să duci până la capăt un asemenea demers complex și anevoios, trebuie să fii motivat, nu glumă! Dar nu este o situație în care vreun tip ar putea de motivație să se potrivească mai bine cu sarcina în ziua (așa cum arătam în capitolu 8) la fel de bine merge un focus promotor, cu și unu, preventiv. Deconțeză e ca motivația să fie plămădită. Bun, deci ce ar trebui să le spunem lui Jon și Ray, ca să le întărim motivația să și și ducă treaba la bun sfârșit? Precum veți vedea în exemplulele care sunt pînă la rate capitolele următoare ale cărții, pot motiva pe cineva să aibă o performanță mai bună, să-și dorească un anu mlt proiect sau să adopte o idee ori o convingere cu mult mai multă eficacitate, dacă îi „conțiază” mesajul în așa fel încât să concorde cu focusul motivațional al persoanei respective. Știm deja că genul de încurajare care „conțiază” pentru Ray nu va „conțiază” pentru Jon. Dar cum anume mai exact, poț ca această „concordanță”?

### Să le dai ce-și doresc și asta-i tot?

Nepunea de „concordanță” cu care sîntem cei mai buni familiarizați este dată probablu de patrierea dintre lucrurile pe

căre și le dorește dintr-o sați de căte are nevoie, și ceea ce crede  
persoana respectivă că-i poate oferi o idee, o acțiune sau un  
produs. (Pentru Jon și Kay, creșterea de finanțare din partea  
fundatei pentru știință „concordă” cu nevoia lor foarte reală  
și prezentă de fonduri destinate cercetării.) Speculisti în mar-  
keting se spun bineînțeles, poveștile relatate să influențeze acți-  
te convingen ale noastre, dîrijîndu-ne către produsele în care  
ei le fac reclamă. De exemplu, hipsterii cu idei liberale un vor  
donă să conducă un Primă pentru că povestea acestor autoturism  
spune „Sunt deșeu și eco-conșuenți” și cămi asta își dor să  
să fie, în esență, dispuși liberali. Părinții anxioși vor cumpăra  
un Volvo, strepi pînă masina pe care se conducă face să adu-  
că în minte pe cineva care povestea măcar Volvo spune „Eu pe  
siguranța analize de trac, cămi vine vorba de copiii mei” și  
exact asta încearcă să facă părinții anxioși.

Studiile noastre sugerează însă că noțiunea de *conștientă motivatională* este ceva mai puțin decât, pur și simplu, „să ai un scop” sau „potrivirea” a produsului după trebuințele lui”. Doare simplu spus, conștientă motivatională are loc atunci când noi să se potrivească nu doar ceea ce-și doresc oamenii cu ceea ce obțin, ci și ceea ce își doresc cu *modul* în care procedează pentru a obține acest lucru respectiv *modul* în care și ating obiectivul.

De exemplu, poți să slăbești mâncând puțin, poți să fii mai multă mișcare. Poți să-ți îndeplinești viziunile legate de performanță urmându-ți născuții sau făcându-te de ele ca de obicei. Poți face o impresie bună spunând mai multe sau spunând mai puțin. Oamenii categorice au preferințe legate de modul în care au anumite lucruri legate de proces, nu doar de finalitatea lui și aceste preferințe sunt determinate de tipul motivărilor lor promovare sau prevenitivă. Respingem o înconcordanță morală înalta atunci când focusul nostru motivățional, actual, este *devenit* sau *sprijin* de mijloc și nu care le folosim *pentru* ei.

care sunt de valoare, grăd de informație pe care o oferă  
cunoscătorilor și beneficiarilor, contribuția pe care o aduce la cunoașterea  
umanității în ansamblu. Prin urmare, joncțiunea să abordeze pro-  
blemele etice de management este un lucru care să susțină  
motivul său pe prevenire care să-i mențină sau să-i spo-  
ndă. Într-o măsură înaltă pe de o parte este de a  
abordarea care să conducă la motivul său pe promo-  
vare, accentuându-i etica naturală.

Asistenților sunt obligați să se tot treacă în considerare  
ce amănunțit dorește oamenii, dar atenția să scape din vede-  
re și nu să rămână doar pe ceea ce ei vorbesc. Adică în mare  
obțin ceea ce-și doresc iar aceste preferințe pot fi atât de  
puramente motivatiale ca dorința de a-și alege propriile in-  
scripții sau de a nu avea nici o relație cu organizația, dar tenen-  
te spun că și separe în regulă și că se țin mai implicați în ceea  
ce se face și să se țin în regulă și să se țin mai implicați  
cât orice, mai departe, la o creștere a valorii percepute. Deci  
nu e doar o chestiune de organizare și de timp ci mai  
să-și termine la timp dosarele de luare în considerare și, pentru că vor fi  
mai puțin implicați în acest proces, vor primi mai mult acți-  
vitatea de înlocuire a documentelor și rezultatele lor vor fi  
supra-încredințate.

Vre avea încredere că detergenții tău de rufe (sau candidații, în alegeri sau campania de vânzări) te va ușa satisfacția prin comparație cu celelalte produse concurente de pe piață. Când realizezi o concordanță motivțională, ascultându-te cuiva și vorbind cu el, poți determina adesea cum percepe lumea.



mare măsură că sunt tratați cinstit și corect, vor fi mai implinși și vor munci cu mai multă eficiență.

Precum vei vedea, adaptarea personajului pentru care plădăm noi aici poate fi incredibil de subtilă. De exemplu, dacă ai vrea să le vinzi cău o mașină un Ray și un Jon, primul te durează să vorbești despre „consumul pe litru ometru mai bun”, dar fiind focusul promotor ce-l caracterizează, pe când lui Jon cel interesat preventiv de multe să-și povestești despre „schimbările mai mici cu benzina”. Lui Ray trebuie să-și atragi atenția asupra atributelor „bune” pe care le va obține dacă alege „odihna limitată” (în noul motor, el își crește rolul de cel mai bun și mai nou), dar în fața lui Jon trebuie să sepi în evidență ce mare „greșelă” ar face dacă nu ar cumpăra-o (dat fiind că nu vrea să comită greșeala de a cumpăra un produs inferior). Dacă ți se pare că acestu diferențu rațională prea mult în fond, ce mare lucru nu dăru decă, cuvintele pe care alegi să le spui, și înțelegi profund.

Se prea poate ca tu să te care se alegi în firmă intenți să fie la același foarte posibil ca Ray și Jon să plece de la concesionari cu două mașini identice. Dar felul în care ei ajung să cumpere aceste mașini prin intermediul strategiei cu focus promotor are valorile are a ocaziilor de a obține ceva bun (de exemplu, consum pe kilometru mai bun sau opțiuni suplimentare) sau prin intermediul strategiei de a evita ceva prost (de exemplu, cheltuieli mari cu benzina sau un produs inferior) este motivațională de la un cap la altul! Creația creării unei conștientizări constă în a ști care variantă va fi eficientă pentru angajatul tău, opulent al studentului tău sau clientul tău, în ceea ce privește mesajul tău pe care vrei să-l transmiți sau produsul pe care vrei să-l vinzi.

În acest capitol vom descrie mecanismele de bază ale creării unei conștientizări motivaționale și-p vom arăta cum să prevină acestu când atunci și de ce va avea loc. Hai să începem cu un dăru exemplele noastre preferate în ce privește eticheta de

conștientizări și atunci marketingul, paharul pentru vin marca Ricard.

## Dacă paharul se potrivește, bea cu el!

În beușeliile săi extrem de convingătoare intitulat *Two marketing experts meet*, Seth Godin arată de ce eticheta Ricard este atât de bună în genul poveștii pe care o spune și de felul acesta poveștea schimbă experiența noastră de consumator. Până la urmă, o poveste despre importanța vinului a mii de oameni.

Motivația din spatele dorinței de a bea un vin bun are în focus promotorul e vorba despre plăcere, rafinament și statut social. Nimeni n-a dat vândută o sută de dolari pe o sticlă de vin, ce să se simtă mai în siguranță atunci când l bea sau pentru la raportul calitate-preț e destul de bun. Există și unele dovezi chiar foarte convingătoare, care arată că, în cadrul unui test orbi, majoritatea oamenilor practic nu simțeau vreo diferență între vinurile scumpe și cele ieftine. Ceea ce nu împiedică însă pe un om (cu focus promotor) să-și dorească vinuri scumpe, pentru că, undeva în adâncul sufletului lor, conștient să fie conștienți că vinul bun trebuie să coste mai mult și întotdeauna pe costul mai mare doar de-asta e un produs de lux și ca atare, vor să bea un vin mai scump. Așadar, faptul că-ți vinzi sticla de vin cu o sută de dolari, în loc s-o vinzi cu zece, e un exemplu de situație în care p ai cont de convingerile oamenilor și de situație în care faci să conștientizeze un produs cu ceea ce își doresc oamenii.

Paharul din care tu bei acei vin, pe de altă parte, nu ține atât de mult de dorință, cât de felul în care consumi produsul respectiv. Ți se pare în regulă să bei un vin scump dintr-un pahar Ricard care costă 20 de dolari bucata, pentru că pare modu

potrivit de a transporta încălcare nobilă, care aleasă un statut social ridicat, dintr-un sticlă spre buzele tale. A bea din cel mai bun pahar susține scopul de a gusta cel mai bun vin, ceea ce nu naștere la concordanță – o concordanță care se traduce prin a face din întreaga experiență gustativă un gest și mai valoros.

Între-devăi cunoșcătorii într-ale vinurilor te jură că vinul are efectiv un gust mai bun când e băut dintr-un pahar Riedel, în ciuda faptului că tendele desăvârșite știu că există abuzul oricărei diferențe între un pahar Riedel și echivalentul său la preț de un dolar. Dar, așa cum ai știut că Godin *chiba* la diferența dintr-un pahar nu este reală, diferența din punctul de vedere al valorii pentru client, așa cum o declară ceea ce este că se poate de reală. Ceea ce nici Godin, nici cei de la Riedel probabil nu-și dau seama este însă că n-avem de a face aici cu „vorbe de clacă” valoarea efectiv realizată de consumatori în privința vinului este sporită, datorită concordanței mai cabinate.

## Sentimentul de concordanță

Așa cum arătam mai devreme, esența percepției de concordanță este să fii în stare să-ți urmărești scopurile într-un mod care să arătăm și nu să *deci peste cap*) motivația promovării sau cea a prevenirii. Chiar te rușinezi, este esențial să faci anumite așa cum vrei tu să le faci, dar fiind modul în care se simt motivat. Să fi *dur* să faci ceva, de exemplu, să fi îndrăgostit și opriți, să fi rapid, să fi asiduu riscant) înțelegând concordanța cu motivația promovării. Altfel, când faci ceva, te ai îndrăgostit, ai mai multe șanse să câștigi plus decât închizi ușa în timpul ocaziilor favorabile pentru a intra spre scopul urmărit. Să fi vigilent (de exemplu: să fi prudent, să fi sus-

tu proptit, să eviți greșelile) înțelegând concordanța cu motivația prevenirii. Atunci când faci lucrurile cu atenție, așa cum în măsură să eviți pierderile și rișii mai puțin să comiți greșeli.

Când îi întrebam pe oameni cum se simte concordanța din punctul lor de vedere, cei de experiență reprezintă răspunsul lor este și nu avem nicio îndoielă asupra sincerității lui, „a par să simțim că se pare în regulă. A simți că ceva este „în regulă” aproape că se definește în mod clar ca senzația de „piu aer”. Tul ce se poate ca, pentru unii oameni, să fie o senzație plăcută dacă-ți imaginează așa un ton în tranșă al tonului aparținând cu focus preventiv, o asemenea gândire este periculoasă din punct de vedere și nepotrivită în schimb, se va părea în regulă să se pregătească metoda pentru variațiile care mai sunt de „simțăm că mai proști” în ciuda faptului că nu e deloc plăcut să găsim în acest fel.

Unul dintre cele mai întâlnite mercur cărora indivizii cu focus preventiv sunt nevoiți să se facă că este să li se spună constant ca precis le place să vadă totul în negru și să despart în patru din moment ce asta face mercur. Hai să ne gândim cum ar fi să ai o mare plăcere dar așa f se pare în regulă. Totuși, dacă tu e corect conștient că ești în regulă pentru că simți că și au fost toate măsurile preventive pot avea semnificativ de satisfacție pe care ți-o dă conștiința eficientă.

## Două căi spre convingere

Atunci când oamenii sunt că se în regulă” vorbim mai mare măsură convins de mesaj pe care-l transmitem indiferent dacă le cerem să amparam pasta de dinț pe care o vinzi tu, să-ți faci tonice sau să accepți faptul că fișa de declarare a postului lor trebuie modificată. Dar cum știm, mai exact, se poate

traduce sentimentul acesta într-un termen mai eficient de convingere. Conform sursei, concordanța motivațională îl influențează atâtudinea față de o idee sau față de un produs, prin intermediul a două mecanisme diferite, în funcție de importanța pe care o are ideea sau acel produs și nu pentru tine.

### Atunci când chiar contează

Când mesajul se referă la ceva care este important, un lucru extrem de relevant pentru tine, personal, sentimentul că așa-i corect, izvorât din concordanța motivațională, influențează efectul persuasiv prin aceea că îți sporește încrederea în propriu te îndreptă. Ca start, intensifică reacția ta (făcând-o să fie mai pozitivă sau mai negativă, după caz) la ceea ce vezi și simți. Astfel, sentimentul că un lucru sau părerea ta mijloc devin și mai puternice. În schimb, când simți că nu e în regulă, din cauza neconcordanței motivaționale, acest lucru îți atenuează reacția (făcând-o să fie mai puțin pozitivă sau mai puțin negativă).

De exemplu, dacă ești cu adevărat un pasionat al automobilelor, un om realmente îndrăgostit de mașini și, astfel, cu numărul curent al unei reviste de profil la care ești abonat, ai ziceu *Motor Trend*, probabil că vei acorda o deosebită atenție reclamelor pe care le vezi, formându-ți o părere despre fiecare nou model de mașină pe care-l vezi. Dacă o anumită reclamă îți provoacă și un sentiment de concordanță, să zicem, pentru că e formulată în termenii unui câștig, iar tu ai focus motivațional promotor, în privința mașinilor, atunci te vei simți în perfectă regulă și, ca atare, mai încrezător în propriile-ți judecăți. Dacă îți place un anumit model promăpat-apărat, îți va plăcea încă și mai mult datorită sentimentului de concordanță. Dacă alt alt model este, în schimb, complet neatrăgător, să zicem, de

exemplu, că ți se pare prea pătrășos și prea banal, ție ți se va părea și mai urât, din cauza gradului sporit de siguranță provocat de concordanța motivațională.

### Atunci când, sincer, nici nu prea contează

Când mesajul se referă, însă, la ceva care nu este important sau relevant în plan personal pentru tine, nici măcar nu-ți mai hap rapu la conștientizarea argumentelor și sentimentelor la se-p fir unem o opinie. Nu-ți pasă undeașis că să te angajezi într-o evaluare critică. Te rezum doar la a folosi „sentimentul că-i în regulă” doar pe el ca atare în chip de ghid, dacă ți se pare în regulă „sentimentul de concordanță” atunci îți înuă să fie un lucru bun. Dacă nu ți se pare în regulă, din cauza neconcordanței, atunci probabil că nu-l vei lua prea bun.

Fără deci, magi teză-ți că nu ești un pasionat al automobilelor, tu nu ai să deosebi un Porsche de un Porsche și ca nișteiești suplimentul de durinca și ziarului la care ești abonat. Probabil că nu vei acorda prea multă atenție reclamelor la mașini, chiar dacă s-ar putea să le citești textul în diagonală. Dacă, în același timp, ai un sentiment de concordanță în urma unui mesaj, deosebi de da a știi să să zicem, pe care o vei e formulată în termenii evălu, unei pierderi, iar tu ai focus motivațional preventiv, în general, atunci reclama ți se va părea în regulă, iar acest sentiment că e totul în regulă va sta la baza opiniei tale despre mașina în cauză. Dacă ți se pare că e totul OK când te auzi la fotografia unui automobil Honda Accord, atunci vei avea o părere favorabilă despre mașinile de acest fel. (Dar dacă reclama dă naștere unei stări de neconcordanță, ori ți se va pare în regulă și vei avea o părere mai puțin favorabilă despre modelul Accord.)





Ne să ilustrăm din nou aceste două cazuri spre efectul persuasiv. De data aceasta cu un exemplu din studiul nouă de cercetare. Participanților la studiu li s-a cerut să se uite la o reclamă lipită pe hârtie, care descria efectele negative pe care obiceiul de a bea cafea le are asupra stării de sănătate. Reclama includea afirmația următoare: „Cafeaua blochează absorbția vitaminelor C” și „Liberește-ți mai bine propriul trup, decât cafeaua. Redu-ți aportul de cafea!” Într-una dintre variantele experimentale, participanților li s-a spus și că reclama urma să apară în presa națională. În cadrul unei campanii planificate să înceapă luna următoare, în că agenția de publicitate care se ocupa de această campanie va lua în considerare și senzațiile lor la reclama respectivă.

Dat fiind că părerea lor era atât de importantă, mesajul urma să fie relevant în plan personal pentru ei. Cu altarea, toți participanții au acordat o atenție deosebită argumentelor aflate în textul reclamei. Fiindcă argumentele reclamei punea în discuție consumul de cafea, acest lucru a făcut ca atitudinea lor față de cafea să fie mai negativă. Cei care nu resimțeau o stare de concordanță malvoastră în timp ce citau mesajul au avut o atitudine marcată mai negativă față de cafea, decât cei care nu resimțeau neconcordanță. Cu alte cuvinte, concordanța le-a intensificat reacția (negativă) la subiectul (negativ) al reclamei. Protocolul manual (la mare parte inconștient) arată cam așa:

**Participant care resimte concordanță:** După ce am citit dat o deosebită atenție argumentelor, mi-am format o opinie despre cafea - nu e bună. Am sentimentul că opinia mea e în regulă. Consumul de cafea nu poate avea niciun efect bun.

**Participant care resimte neconcordanță:** După ce am acordat o deosebită atenție argumentelor, mi-am format o opinie

despre cafea - nu e bună. Dar nu am sentimentul că opinia mea e în regulă. Consumul de cafea nu va putea să fie dintr-un câștig de nimic.

În cadrul altei variante a experimentului, subiecților li s-a dat aceeași reclamă, dar li s-a spus că este textul provizoriu al unei reclame care va fi putut să apară sau să nu apară în course din Europa, eventual în cursul următorilor. Pentru acest grup, reclama nu era cine știe ce importantă sau relevantă în plan personal. Deci nu prea aveau de ce să acorde o atenție deosebită din comunitățile prezentate. Prin urmare, participanții puteau pur și simplu să-și folosească impresia de „cheyre la reguță” sau „dimpotrivă”, „cheyre greșită”, drept ghid al propriei atitudini față de cafea. În acest caz, grad scăzut de importanță, concordanța motivatională a avut ca rezultat atitudini mai pozitive față de cafea, în timp ce neconcordanța a produs atitudini mai negative. În acest caz, procesul mental, (de acordare aproape complet inconștient) arată cam așa:

**Participant care resimte concordanță:** Nu prea mă interesează informația asta, de fapt, așa că n-am să-ți dau cine știe ce atenție. Dar în momentul asta nu mă deranjează nimic în privința cafelei. E în regulă să consumi cafea.

**Participant care resimte neconcordanță:** Nu prea mă interesează informația asta, de fapt, așa că n-am să-ți dau cine știe ce atenție. Dar în momentul asta am niște dubii privind cafeaua. Nu cred că e bine să consumi cafea.

Am de-a se însemna toate acestea pentru tine, cel care vrei să convingi sau să motivezi pe alții. Cum poți folosi toate acestea? Iată ca să fi mai eficace în lupta ta morală. Tu ești „audientul” e dat de subordonați ai de la serviciu, de la școală sau de la cumpărători. În supermarketul sau de la magazin. Ei bine, în două vorbe, însemnă că dacă-ți „liberezi” mesajul însoțit de concordanță motivatională, acest lucru în

sine, și de unul singur, va face ca ideea pe care tu o susții să fie mai atrăgătoare pentru auditoriul tău, atunci când chestiunea nu este foarte importantă pentru acel auditoriu – când se referă la ceva relativ anodin (de exemplu, marea de băutură răcoroasă pe care o cumperi), la ceva despre care membrii auditoriului nu știu prea multe (de exemplu, cum funcționează supercomputerele de la punte submarină sau ceva care nu are efect decât asupra unor oameni (de exemplu, ajutoarele umanitar internaționale).

Însă dacă problema este importantă pentru auditoriul tău, va trebui să te asiguri că mesajul nu doar concordă cu motivația auditoriului tău, ci și că are în conținutul său *argumente puternice*; argumentele puternice îi vor convinge pe cei care te ascultă că ardelele și infuzia masnouă sau cu apă și sare sunt de comport psihic și concordantă motivațională și va determina să fie mai siguri că au tras concluzia corectă. Dacă, însă, vei folosi argumente nelămurite și neconvingătoare, în legătură cu o problemă care este importantă pentru un auditoriu aflat într-o stare de concordanță motivațională, atunci interlocutorii tăi se vor simți *indrinați* (adică siguri pe ei) să-ți respingă concluzia, ceea ce înseamnă că tu vei fi într-o postură mai proastă decât la început. Altfel, atunci când chestiunea nu este importantă, poți profita de concordanța motivațională chiar și dacă nu ai neapărată convingătoare. Dar când problema este importantă trebuie să vi cu argumente solide și persuasive, ca să poți profita de concordanța motivațională.

## Vorbiți concordeza? O, da, la perfecție

Majoritatea vorbitorilor de engleză din America nu au nici o problemă să înțeleagă ce spune Regina Angliei, actorul Anthony Hopkins sau fostul moderator de la *American Idol*, Simon Cowell.

În ciuda accentului lor britanic, noi, americanii, nu avem nicio dificultate să le înțelegem vorbela. Nu același lucru se poate spune despre Ozzy Osbourne, actorii din filmul *Transcending* sau cantăreții din acțiune care joacă în filmele difuzate de canalul PBS în cadrul programului *Masterpiece Accents*. Într-uni pur și simplu suficient de diferite de ale noastre, încât să devină destul de greu de înțeles. Chiar dacă folosești aceeași limbă, ascultătorul american a percepce ca mai puțin *fluentă*. Cu alte cuvinte, e mai dificil de procesat.

Reclamele pe care noi le folosim ca să vindem produse, la fel ca feedback-ul pe care îl folosim ca să ne motivăm angajații, studenții sau copiii, pot de asemenea să difere din punctul de vedere al fluenței sau ușurinței la procesare. Studiile desfășurate pe tema fluenței sugerează că, în general, concenul le place mai mult un lucru, atunci când acesta poate fi înțeles repede și cu ușurință, și se displace mai puțin, atunci când este complex sau oarecum contradictoriu. Poate tocmai de aceea capodopera cinematografică a maestrului suedez Ingmar Bergman, *A șaptea pecete*, în care un cavaler medieval provoacă Moartea la o partidă de șah, are mai puțină tani decât *Rambo* al lui Sylvester Stallone.

Întâmplarea face că, unul dintre modurile prin care se poate accentua fluența mesajului tău, și, drept urmare, caracterul persuasiv și agreabil, este prin a te asigura că ai mășteră de concordanță motivațională. Când reclamele la suc de struguri Welch nu deservit faimoasa băutură ca pe o băutură care oferă *mai multă energie* făcând din acest produs unul cu focus promotor. Cumprătorul nu a venit mai ușor să proceseze reclama și a dat mărcii calificative mai bune, atunci când mesajul reclamei era și el formulat în termenii unui câștig, respectiv:

*Energizează-te!*

Nu a dezbătut decât în termenii unei pierderi, respectiv:





Apăsător tot mod de a da na polarizarea subiectivă a  
discuției pentru afirmația căm concordă este prin a-n convinge  
auditorul că mesajul este foarte important pentru că oamenii  
sunt mai înclinați să acorde atenție lucrurilor importante și să le  
amintească mai ușor, atunci când ceva concordă cu  
adevărul. Dar în acest caz, trebuie să ne asigurăm că ai argumente  
foarte puternice.

## Ce concordă e just

Unul dintre cele mai grele și neplăcute lucruri pe care le  
avem de făcut vreodată este să le spunem oamenilor lucrurile  
pe care ei, totuși, doresc să le auză.

Nu, de data asta nu beneficiem de promovare."

"Auzi asta nu mergem nicuieri în concediu."

"Nu-i dau voie să îmi viziteze mama că să plece în holiday ca  
tu și etern."

"Știu că te simți deja suprasolicitat, dar trebuie să-ți mai  
repartizez câteva proiecte noi, pe care să le termini până la  
sfârșitul trimestrului."

"Nu ești tu de vină, la mine e problema."

Nu există nicio cale prin care să asigurăm faptul că o veste  
proastă este o veste proastă. Așa că degeaba sperăm că putem  
păstra la totuși partea neplăcută. Totuși, poți învăța cum să dai  
o veste proastă. Așa fă, încât să nu ai nevoie de o pumă, sporin-  
du-ți șansele de a fi percepută ca fiind justă.

Chiar reușim, una face că o veste proastă să pară puțin con-  
sistentă și din a accorda mai multă atenție mesajului cu scut  
motivator și destinatarului său. De pildă să zicem că ești un  
manager care trebuie să ai o discuție subordonatului despre o  
incidență "reorganizare" care intenționează să aibă loc la mijlocul

anului. Oricum vei avea pe care angajații o primesc și generează  
grijă și stres. Ai putea decide să prescribi reorganizarea olo-  
surii organizației în termenii unui câștig de exemplu. Reorgan-  
izarea va face ca firma să fie mai profitabilă, evidențind  
posibilele avantaje. Abordare denumită uneori „discursul vizu-  
al”. Sau, dimpotrivă, ai putea folosi încadrarea în termenii  
prevenirii unei pierderi. De exemplu: reorganizarea va preveni  
timpul noi pierderi financiare, care pune accentul pe perico-  
lele evităre (abordare denumită uneori „discursul de pe roți”).

După cum probabil te ai așteptat, angajații cu focus promotor  
și cei cu focus preventiv vor judeca vestea proastă și o vor socoti  
semnificativ mai justă. Atunci când modulei de încadrare cores-  
punde cu tipul lor de focus. Percepțiile în rândul publicului ale  
gesturilor unei companii sunt și ele influențate de concordanța  
motivatorilor. Cautorii cu focus promotor au apreciat într-o  
măsură semnificativ mai ridicată că valoarea de comedien (realiz-  
ată de la Daim Chrysler) constituie o măsură justă și rațională,  
atunci când le-a fost descrisă drept o ocazie de „creșterea cotei  
de piață”, pe când cautorii cu focus preventiv au adoptat o atitu-  
dine mai favorabilă atunci când concedierile au fost justificate  
cu argumentul că „gravu pierderea cotei de piață” (Dacă dom-  
nile lor de finanțare ar fi Doamne ferește! răspuns. Ray ar  
profesi să auză că membrii comisiilor de evaluare „și-au dat toată  
sufința să nu accepte decât chiar cele mai bune propuneri”, pe  
când au fost să se părea mai interesat să afle că evaluatorii „au luat  
toate măsurile pentru a avea cu grijă și a selecta doar cele mai  
bune propuneri”. Nicuieri din ei, ca să fie împede, nu s-ar simți  
prea înclinați de refuzat dar ar fi mai puțin înclinați să acuze  
o lipsă de fair-play din partea evaluatorilor).

Cum știm, mai exact face concordanța motivatorilor să  
crească percepția de justitate în principiu. Acest lucru se întâmplă  
pentru că atenuează raționamentele de tip „putea să” și



unul dintre avantajele principale pe care îl oferă modelarea în mesaj încât să concorde cu locusul promotor sau preventiv al auditoriului tău, constă în spiritul de motivație căruia îi dai naștere. Experiența concordanței chiar îți pune elanul în mișcare. Experiența inconcordanței, în schimb, dă peste cap motivația. Când instrucțiunile sau comentariile pe care le auzim nu se „pupă” cu focusul nostru dominant, avem o senzație de disconfort, care ne slăbește dorința de implicare activă în urmărirea țelului propus. În acest capitol, îți vom împărtăși câteva dintre exemplele noastre preferate despre modul în care mesajul motivațional potrivit poate reprezenta diferența decisivă dintre eșecul și succesul tău.

### Poveste despre un model de urmat sau despre unul de evitat?

Să luăm, de pildă, una dintre cele mai cunoscute metode prin care încercăm să-l motivăm pe copil și adolescentul nostru apăsând în experiențele personale ale altora drept exemple – fie sub forma poveștii despre un *model de urmat* (o persoană la care îți dorești să semeni), fie sub forma unei *pilde moralizatoare* (despre cineva pe ale cărui căi n-ai vrea să-o urmezi). Care dintre cele două este mai eficientă? Păi, depinde (de la surprinzător în acest moment) dacă adolescentul sau copilul în chestiune sunt motivari promotori sau motivari preventivi.



Dacă ești părinte de copu sau educator poate îți se va părea ufff să afli că studenții cu focus promotor sunt mai motivați să învețe atunci când a se vorbește despre un absolvent care s-a obținut un foarte mare succes după terminarea fazei țapului. Într-o țară în care nu poți răvni de toată lumea care se dă la învățare la naștere țelurile și provocările în viața ta sunt spre viitor, indicațiile de primă

Tomasa este un băl că are câştigat o bună doctorie de la Imparaia. De asemenea, ea au contactat două companii mari, că să-mi ofere un preț foarte bun. În acest moment, sunt mai multe de la, terici de ceea ce în lampă în viața mea. Sunt că știu exact spre de mă înțeleg și de mă doare. Niciodată nu am avut imaginaț de viitor, mai a putea trăia zi de zi.

Și aducându-l la locul pre-cuvânt, la școală, invitați cu încredințare  
sărbătoră și să dau simțului să nu-și așeze pe altă altă stare. Așa a  
huzura a povestea a deservindului omului și țara nu are scop în  
viață, care zăde în frunzescerea unei cămaruțe din subterolul  
căpei părinților săi. Aici cântul perspectivei nu arată deloc nou  
că alor adică pînă la mura zădărire.

1. În baza prezentei cereri, solicitantul dorește să obțină  
 în scris acordul de la autoritatea competentă în materie de  
 înlocuirea lațelor sunt necesare de descoperit de către angajatorul  
 solicitantului în scopul de a se putea realiza în mod corespunzător  
 și în condiții de siguranță și în conformitate cu legislația în vigoare  
 în domeniul securității și sănătății în muncă.

Doctele au reușit în domeniul științelor sale și o persoană dragă care suferă de o boală tratabilă, vezi interesul să salveze pacientul diabetic cu fîcșis prună tor sau o altă suscipibilă să-a gestio- nare eficientă holo- d- uă cu au aflat despre un tayloras de

nu se pot face regulat mișcare, ține un regim alimentar echilibrat și se conectează la rețea (un model de viață)

[illegible]

Pacientul nu făcuse prevenție în schimb se simțea rău, motivând după ce află despre cazul ei, că nu s-a adaptat prea bine la viața din nouă. Nu are rău în schimbare, desigur, căre stă la ordine să se lățească puțină moră, zădărește.

3. În cazul în care se constată că un participant la concurs nu este eligibil, acesta va fi exclus din concurs și locul său va fi ocupat de următorul participant eligibil din lista de rezervă, în ordinea de înregistrare. În cazul în care niciun participant din lista de rezervă nu este eligibil, locul respectiv va fi ocupat de următorul participant eligibil din lista de rezervă, în ordinea de înregistrare. În cazul în care niciun participant din lista de rezervă nu este eligibil, locul respectiv va fi ocupat de următorul participant eligibil din lista de rezervă, în ordinea de înregistrare.

vine la diabetic de care știți. Într-una place la nebunie mâncarea de  
 aia, și apoi să-ți dăni foarte rău și să-ți dănească la inimă  
 mi-o potați greșită prin care de fapt că sunteți nevoiți să-ți injectați  
 insulina în ea și apoi să-ți dănească la inimă. Nu știu că mergem  
 prea bine diabeticii, pentru că suferă de multe lucruri despre această  
 boală. Dar eu știu că dacă nu se poate să-ți dănească la inimă  
 și să-ți dănească la inimă, atunci am început să știți de diverse  
 lucruri. Doamna mea spune că dacă nu-ți scama iluziile de  
 viață, atunci o probabilitate foarte mare la starea mea de sănătate  
 că nu deținem.

Cum le place

Poți spori motivația cuiva și dacă îi permiți să lucreze așa cum îi place și cum se simte mai confortabil s-o faci să facă ceea ce ți se pare firesc. (Mai puțin, desigur, dacă ți se pare firesc să nu faci nimic. Altfel, fiind lucrămător alături de un coleg atât de puternic focusat pe muncă cum este Ray, de exemplu, știi că ți va dori să muncească repede și eficient, să-și asume riscuri și să încerce o grămadă de variante. Încearcă de a se opri asupra unei strategii finale. În termeni practici vorbind, aceasta înseamnă că tu va propune multe posibile răspunsuri la întrebările motivatoriale data cu el și vei avea să se oprească mai repede cu puțință în fața de testare a ideii. Se vor face greșeli care ar fi putut să fie evitate, dacă lucrurile nu se petreceau în așa mare grabă, dar tu și se va înălța, ocazional, să se lase distras de alte proiecte colaterale, dar, dacă încerci să-l deconstrui pe Ray să muncească în orice alt mod (peva ce timp chiar nu încerc), nu vei reuși decât să-l faci să se simtă sufocat. Ipoziția de un colaborator și mult mai puțin eficient.

Indivizii cu facas preventiv, pe de altă parte, a doua con-  
gula noastră Joă, un necesar de timp ca să muncească activul

și să la fapte negurose lucrurile în considerare. Dacă vrei să colaborezi cu el, trebuie să înveți să accepți faptul că el se va arăta cel mai sceptic în privința a orice vei încerca să faci și va de-  
talia și te va răpă dispui să la startul mai devreme decât te-ai putea  
aștepta, atunci când e vorba de proiecte scrinate cum ar fi  
donații pentru o cerere de finanțare. Motivul preventiv face  
să pară firească dorința de a evita anumite lucruri, cum ar fi  
greșelile, capcanele și întârzierile individului focusat preven-  
div și se pare în regulă să evite lucrurile care ar putea submina  
performanța. În asemenea măsură, de fapt, decât oamenii cu  
focul, care au focus preventiv, vor avea uneori o performanță  
individuală bună în prezența obstacolelor și a întâmplărilor nepre-  
văzute, decât în absența lor.

De pildă, într-un studiu desfășurat de colegii noștri Tony Freitas și Nira Liberman, de la MSC, studenților li s-a spus să rezolve o serie de probleme de matematică prezentate pe un monitor de calculator. La unii dintre participanți pe ecranul și ecranului se puteau vedea. În același timp, filmele video amuzante și cereau de fapt să le distragă atenția, dar studenții primiseră instrucțiunea clară să încerce să le ignore și să se concentreze pe problemele de matematică. Prețuri probabilă va așteptați n-a fost nicio diferență mare studenți cu focus promotor și cei cu focus preventiv, din punctul de vedere al performanței în rezolvarea problemelor atunci când pe monitor nu mai apare nimic altceva decât problemele respective. Dar când au apărut filmele video amuzante, diferențele au fost spectaculoase: studenții cu focus promotor, deși surprinși, au avut o performanță cu 10% mai proastă, din cauza atenției distrase, pe când studenții cu focus preventiv (care au fost mai puțin antrenament în a fi cu vigilență diverse stimuli) au avut o performanță cu 10% mai bună. Și nu numai că au rezolvat corect mai multe probleme, dar efectiv le-a făcut

mai multă plăcere acest lucru! Așadar, oamenii se rezultate mai bune atunci când execută sarcini ale căror cerințe concordă cu focusul lor motivational. Chiar și atunci când cerințele respective nu ca sarcina să fie mai dificilă în plan obiectiv?

## Alegerea stimulentei

După accidentul cu dovezile masive de petrol în Golful Mexic și dezastrul în materie de relații publice pe care l-a provocat pentru British Petroleum, noul director general al corporației, Bob Dudley, a avut o pupă de oarecăr surprinzătoare de a anunța, în 2010, schimbarea regulilor care guvernau acordarea bonurilor. Într-un mesaj e-mail trimis tuturor angajaților BP, el a declarat că unul din criterii pe baza cărora se vor calcula de acum înșirile bonurilor va fi *creșterea securității*.

Dorința Dudley a spus că obiectivul era acela de a avea siguranța și a fi în deplină credință de probabilitatea și grad ridicat de impact cum a fost regimul de platformă tehnologiei Horizon, nu se va mai pune în discuție metoda. Ceva aștingeri acestui scop, a declarat el, constă în ideea de a ignora gestionarea fiecărui risc cu un nivel de a face!

Suntem încă să nu preocupăm obiectivul nostru în contextul de securitate? Este problema securității? a adăugat partenerul de cuvânt Andrew Gowers.

Mulți observatori au susținut că nu era nimic altceva decât încă o mare vră de relații publice. Numai să dea impresia și de fapt, nu mai mult decât simpla impresie) că BP își dezvoltă o calitate organizațională a securității. Dar haideți să presupunem, totuși, măcar pentru câteva momente, că Bob Dudley vorbea cât se poate de serios și că era sincer în încercarea lui de

a găsi un mod eficient de a-și motiva oamenii să facă din securitate prima lor prioritate. Să fie aceasta cea mai bună metodă prin care sarcina respectivă poate fi îndeplinită? Prin acordarea de bonuri pentru securitate?

E, problema bunei cunoașterii cu siguranță abondantă este că poate sfârși prin a-i stimula pe oameni să nu mai raporteze problemele de securitate, în loc să sporească măsurile de evitarea lor. Dar un alt motiv defect important probabil că va sărea în ochi recompensarea oamenilor pentru securitate constituie o *inconcordanță* motivatională. Gândul la un bonus de cășugare face pe oamenii dormi și desigur să-și asume riscuri, ceea ce este exact opusul stării de vigilență cu accent pe securitate! Gândul la un potențial pericol și la o potențială pierdere este acela care le menține oamenii atenți trează, indiferent de promisiunea unui salariu mai consistent. Penalizarea pentru *nerespectarea* normelor de securitate, pe de altă parte, ar asigura genul de concordanță motivatională care îi determină pe oameni să se străduiască mai mult în această privință.

Așadar, nu-e chiar atât de simplu „recompensele sunt motivante” și gata. Alegerea stimulentei care va susține sau va spori motivația potrivită este esențială. Drept alt exemplu, să vedem cum se schimbă eficacitatea acelui obiectiv instrument de marketing care este programul de fidelizare, prin crearea concordanței motivationale cu ajutorul unor stimulente diferite.

Programele de fidelizare oferă recompense, reduceri de prețuri sau alte avantaje, pentru a-i determina pe clienți să se întorcă iar și iar la același furnizor. De obicei, ele presupun emiterea unui card prin care se ține evidența cumpărăturilor sau a vizitelor pe care le-ai făcut într-un magazin ori local dacă ai cumpărat nouă cafele, a zecea e gratis; dacă ai făcut cumpărături de o sută de dolari, primești un dolar bani-gheță



napoi. Dacă s-a ales o formulă în termenii unei câștiguri, atunci este probabil că ai portofolul îndus cu asemenea carduri – unele pe care le folosești regulat, iar altele înghețate în speranța permisiunii de conducere, zăcând acolo încă multă vreme după ce prăvălia cu condamnare și centrul de închiriere a casetelor video au dat la drum.

Dar fiind că există nemăsurate moduri diferite în care se poate structura un program de fidelizare, merită să îți *dinamici* pe care dintre ele va asigura genera pozitiv de stimulenți pentru consumatorul tău, determinându-l efectiv să revină la tine. Răspunsul va depinde în parte de eventualitatea și descrierea pe care tu o faci programului să asigure concordanța motivațională.

În cadrul unui studiu, clienților care și-au făcut abonament la o sală de forță, costul sumei de 45 de dolari lunar li s-a oferit un program de fidelizare care a fost prezentat în două moduri, unul doar pe focusul promotor și celălalt pe focusul preventiv.

În cazul programului de fidelizare al *promotor*, primeau o sumă de bani *înapoi* dacă veneau la sală de cel puțin opt ori în următoarele patru săptămâni.

Această informație era încadrată în termenii unui câștig: *Dacă veniți, veți primi înapoi zece dolari din cei 45 pe care le-ați plătit pentru abonamentul lunar* (exprimare care concordanță cu focusul promotor ②).

Sau era formulată în termenii unei pierderi: *Dacă nu veniți, nu veți primi înapoi cei zece dolari* (exprimare care reprezintă o neconcordanță pentru focusul promotor ③).

În cazul programului de fidelizare al *preventiv*, oamenii nu plăteau decât 35 de dolari pe lună și li se spunea că vor trebui să achite o penalizare de zece dolari dacă vin la sală de mai puțin de opt ori pe parcursul următoarelor patru săptămâni.

Această informație era fie încadrată în termenii unui câștig: *Dacă veniți, nu veți trebui să achitați penalizarea de zece dolari* (exprimare care reprezintă o neconcordanță pentru focusul preventiv ②).

Sau era încadrată în termenii unei pierderi: *Dacă nu veniți, va trebui să achitați penalizarea de zece dolari* (exprimare care concordanță cu focusul preventiv ③).

Descrierile care au produs concordanță motivațională (respectiv promovare + exprimare în termenii unui câștig, prevenire + exprimare în termenii unei pierderi) au făcut ca programul de fidelizare să a se pară mult mai valoros clienților, care și-au afirmat cu mult mai multă convingere intenția de a veni la sală. Deocult surprinzător, acest lucru a avut la vizite mai frecvente din partea lor. Interesant este însă că această concordanță a avut ca rezultat și niveluri sporite de *persistență* a efortului depus – adică, atunci când simțeau că ai obiceiurile corecte și ești mai implicat datorită concordanței, investeați totodată, și mai multă energie în demersul respectiv.

Dacă vrei să creezi un program de fidelizare, ce descriere ar fi cea mai bună să alegi? Ambele descrieri care au dat naștere la *concordanță* au funcționat la fel de bine în cazul să de forță, deci dacă nu ai un consumator sau un produs cu focusul concordant promotor sau preventiv, poți alege oricare dintre variante. Dacă însă, auditoriul tău nu ai un interes ferm și ai ca forță motrice un anumit focus motivațional, alege descrierea care asigură maximum de concordanță cu focusul respectiv.

Dar înainte de a încheia această secțiune despre stimulente, trebuie să accentuăm faptul că penalizările nu sunt un singur mod prin care se poate crea concordanța motivațională pentru focusul preventiv. Recompensele pot și ele să concorde cu prevenirea: *dacă sunt structurate așa cum se trebuie*. Să ne întoarcem

rar, câteva momente, asupra programului de bonusuri pentru motivarea unui grad superior de securitate. Dat fiind că securitatea este o chestiune de prevenire, va trebui să folosești un stimulente care concordă cu focusul de acest tip. (Chiar dacă angajații tăi sunt mai focusați promotor în general, activitatea care e interesată pe aici are focus preventiv, deci acesta este lucru care se cere să fie motivat corespunzător. Partea delicată constă în a nu face programul de recompensare să spună că și cum participanții ar putea de la „nivelul zero”, îmbunătățindu-și constant comportamentul în materie de securitate, astfel încât la sfârșitul anului să atingă nivelul „plus unu”, pentru a obține recompensa promisă. Genul acesta de descriere concordă cu focusul promotor dar nu și cu motivația preventivă. Dimpotrivă, trebuie să descrii programul de recompensare ca și cum participanții încep anul cu răspăta pusă deoparte pentru ei (recompensa constă în starea actuală „la nivelul zero”) și trebuie să-i îmbunătățească performanța în materie de securitate, pe parcursul anului, astfel vor pierde recompensa și vor încheia anul la nivelul „minus unu”. Alina aceeași este o situație de concordanță cu motivația preventivă.”

## Concordanța te ajută să rezolvi problema

Imaginează-ți că ești jucător de fotbal în campionatul regional german și că te pregătești să exersezi lovituri de penaltu împreună cu colegii de echipă și antrenorul. (Spre deosebire de Germania e un lucru foarte mare să joci în campionatul regional. Nemții sunt duse de serioși, când vine vorba de fotbal ceea ce spune ceva despre ei.

Înaintea să tragi primul kut spre poartă, antrenorul se apropie de tine și-ți spune (în germană): „muri din urâtostea ta jucător

*Vel executa cinco lovituri de pedeapă. Scumpul tău este să marchezi de cel puțin trei ori.*

Sau:

*Vel executa cinco lovituri de pedeapă. Obligația te este să nu ratezi de mai mult de două ori.*

Cei mai mulți jucători și antrenori (și, dacă stăm să ne gândim, cei mai mulți oameni, în general) n-ar observa în mod conștient nicio diferență. În ambele cazuri, scopul tău este să dai cel puțin trei goluri din cinci șuturi. Mai mult decât atât, mare accepta ca o diferență în exprimare să schimbe performanța acestor jucători, care sunt totuși îndelung antrenati să execute lovituri de penaltu și puternic motivați să-și dea toată silința Motivational vorbind. Însă, există o *foarte mare* diferență genul de diferență care poate inclina balanța între victorie și pierdere unui meci. Jucătorii din cadrul acestui studiu (care reamintesc o fost derizat cu jucători germani de fotbal, semiprofesioniști) au avut o performanță semnificativ mai bună atunci când modelul de formulare a instrucțiunilor antrenorului s-a potrivit cu focusul lor motivational dominant. Cel mai vizibil a fost acest efect în cazul jucătorilor cu motive preventive, care au marcat de aproape două ori mai multe goluri atunci când au primit instrucțiunea „să nu ratezi” care a creat concordanță cu motivația.

Cercetătorii germani nu descoperit aceeași tipare de rezultat și în Statele Unite, cu jucători de baschet din liga universitară puși să exerseze aruncări de trei puncte și cărora li se spunea fie să marcheze de cel puțin trei ori din zece, fie să nu rateze mai mult de șapte din zece. Jucătorii cu focus preventiv au dat coș cam de două ori mai des atunci când au primit instrucțiunea concordanță iar jucătorii cu focus promotor au dat coș cam de 30 la sută mai des. Din nou, raște diferențe atât de mari ar putea să-ți ajută un team în campionat!”





posibilitatea să producă din interior substanțele care îl ajută să facă față solicitărilor fizice ale lumii în care trăim: poluare, stres dintr-o vreme ceată etc. Se știe că vitaminele și mineralele din fructe și legume funcționează ca protecție și ajută la asigurarea funcțiilor de detoxifiere. Măncând, dește și legume ajută la funcționarea corectă a sistemului imunitar care se luptă să țină pe deplin sănătatea și să se ferăască de boli. Un sistem imunitar bine hrănit apărăte agresiile bacteriene (ovăvitori) și le neutralizează toxinele, formând o barieră în calea invaziei și implemându-le să se răspândească în organism. În cazul anumitor legume s-a demonstrat că acestea au efecte în a reduce organismul de cancer și a reduce riscurile de adevărat pe care îl conțin fructele și legumele contribuie la sănătatea și menținerea sănătății dintr-un aspect care este "unul dintre cele mai bune adrese de fructe și legume" și contribuie la activitatea de apărare de boli și la asigurarea care contribuie la sănătatea.

În realitate, nu există câte două variante ale ființării plantelor, una care punca accentul pe avansurile pe care studenții le pot avea atunci când mănâncă fructe și legume încadrate în termenii unui câștig și una care punca accentul pe costurile *refuzului* de a mănâncă fructe și legume (încadrarea în termenii unui pierdere).

### Varianten zu focus promoter/antenne

în cazul în care consumul zilnic cantității adecvate de fructe  
legume, prin donându-le de la un mic magazin

Variancia de focus promediu/cursant

Într-o nouă organizație capitală de lucru și un  
nu pot deveni un centru general de activități în regi  
într-o nouă organizație

Varianța cu focus prevenție/avantaje

Dacă mănânci o cantitate adecvată de fructe și legume, poți influența activitatea așărie de la nivel molecular și să asiguri o stare generală bună de sănătate.

varianta cu focus preventiv/costuri

de menținere alimentate autoritatea de fructe și legume. Nu  
poate fi de asemenea de la fel și ar putea duce la starea generală  
a căruia este

După ce au citit phanteme, studenții și-au consultat întregul jurnal și alimentat timp de încă o săptămână. Apoi, noi am calculat cu cât au crescut porțiile de fructe și legume pe care e-  
e consumaseră și am constatat că, deși toate variantele de text  
fuseseră eficace, într-o măsură sau alta, argumentele care fuseseră  
transmise într-o exprimare aptă să creeze concordanță  
motivațională (adică promovare/avantaje și prevenire/consistență)  
au avut un efect semnificativ mai mare de eficacitate. Studenții  
care au resimțit o concordanță cu focusul lor motivațional au  
consumat cu 21 la sută mai multe fructe și legume, decât cei  
care au resimțit o neconcordanță.<sup>10</sup>

Într-un al doilea studiu, am încercat să folosim concordanța motivatională ca să influențăm performanța într-un context apropiat și drag tuturor noastre: pentru a-l deveniina pe studentul să-și predea lucrările *la timp*. Participanților la studiu li s-a spus că vor fi plătiți cu șapte dolari dacă scriu un eseu despre felul în care și-au petrecut următoarea zi de sâmbătă, pe care să-l transmită apoi prin poșta internă a campusului sau să-l predea personal. (Esau trebuia să fie scris ori în seara zilei de sâmbătă, ori la un moment dat în cursul zilei de duminică, înainte de a părăsi laboratorul de psihologie, ie-am cerut subiecților să facă un plan în care să detalieze unde, când și

cum vor scrie eseuul respectiv. Una din variantele instrucțiunilor privind planul a fost redactată în limbajul motivat și promotor:

RAY: Când ești la un moment bun, convenabil, când te poți relaxa și scrie eseu.

JANE: Când ești la un loc confortabil și liniștit în care ai putea să te așezi să scrii.

JOHN: Imaginează-ți și adu-ți în minte mai multe detalii din ceea ce ai scris, ca eseu, cău să fie mai bine descris și interesant.

Cealaltă versiune a instrucțiunilor privind planul a fost însă formulată în limbajul motivat preventiv:

RAY: Începe-te la momentele nepotrivite sau prea puțin convenabile pentru scrierea eseului, astfel încât să nu poți scrie.

JANE: Când ești la un loc în care te poți concentra și nu ai o mulțime de lucruri care să te distragă atenția, pentru că vei fi capabil să scrii eseu în aceeași zi.

JOHN: Imaginează-ți că tu, îți să aduți în minte detalii și că ești capabil să scrii un eseu bun din sau pentru istor.

În mod impresionant, am constatat că atunci când instrucțiunile de planificare erau transmise în limbajul care se potrivea cu focusul motivational dominant al studentului, probabilitatea ca acesta să-și prelucra efectiv eseuul creștea cu peste 50 la sută! (Profesori și manageri, bucurap-vă! Sărginile tuturor acestor teme și sarcini întârziate sau nedeterminate care vin din copilărie sunt de obicei mai focusate promotor decât limbajul promovării le va asigura de regulă cea mai bună concordanță motivatională. Angajaților, în schimb, li se pot da instrucțiuni

adaptate la motivația lor dominantă presupunând că, în calitate de șef al lor, ai cât de cât idee care ar fi aceea.

Se pare că, indiferent despre ce fel de situație vorbim, dacă vrei ca oamenii să-și abordeze însărcinarea cu mai multă eficiență și cu mai multă ardoare, vei obține o mulțime de rezultate doar descriind sarcina într-un limbaj care să dea naștere la concordanțe motivationale adecvate.

## Munca? O plăcere!

Concordanța poate fi folosită și pentru a spori caracterul agreabil al efortului de muncă. Nu numai natura, intensitatea unei sarcini – ceea ce trebuie să faci pentru a o duce la îndeplinire, până la capat – determină cât de mult îți place să o faci. Plăcerea rezultă din efectuarea unei sarcini de muncă depinde și de gradul de concordanță motivatională. În timp de muncă, ceea ce Ray și Jon au de făcut ca să-și verifice ipotezele cercetărilor din carnetul de cârmă este fixarea ipotezei, dar parcă rugarea atentă, rând cu rând, a extrasei de cont, pe Ray îl face să geamă de groază, iar pe Jon, să zâmbescă satisfăcut.

Impactul concordanței asupra sentimentului de plăcere pe care îl provoacă executarea unei sarcini de muncă a fost demonstrat într-unul din primele noastre studii pe tema „concordanței motivationale”. Când au ajuns în laboratorul de studiu, participanții au fost transpuși experimental într-o stare promovată sau într-o stare preventivă, cerându-le să se gândească la speranțele și aspirațiile în viață și, respectiv, înlocuindu-le și obligațiile. Apoi, ca parte dintr-un „studiu fără legături” li s-a spus că sarcina lor era să găsească maximum posibil de obiecte cu patru fețe din acele de obiecte poliedrice desenate pe o foaie de hârtie. Li s-a cerut să se comporte cu niște oameni de

știință și să privească obiectele tetradrice cu pe un material organic pe care ei trebuie să-l descopere, pentru că ele sunt fie protejate „benefice”, fie protejate „dăunătoare”.

Elementul de variație era modul în care se formulase instrucțiunea de căutare. Jumătate din participanți știau că „modul de a îndeplini sarcina cu succes constă în a fi energic și a încerca să maximizeze numărul obiectelor benefice cu patru laturi”. Ceaalaltă jumătate știa că „modul de a îndeplini sarcina cu succes constă în a fi vigilent și a încerca să elimineze obiectele dăunătoare cu patru fețe”.

Independent de succesul lor efectiv în a găsi obiectele tetradrice, participanților le-a făcut mai multă plăcere îndeplinirea sarcinii atunci când au trăit o stare de concordanță motivatională în timp ce i certau pe ceilalți participanți cu rolul promotor încercând să maximizeze, iar participanții cu rolul preventiv încercând să elimineze.

## CĂUTARE: Un lider în regulă, pentru o relație de muncă îndelungată și caracterizată de concordanță

Indiferent dacă-ți dai seama sau nu în planul conștient, îți dorești un lider care să te ajute să-ți atingi scopurile într-un mod care concordă cu motivația ta. După simțirea aceastei nevoi. Prin urmare, de fel de lider așiguri o bună concordanță cu fiecare locus motivational?

Angajații din locus promotor ieșesc de obicei subordonat transformându-se în lideri transformându-se eficient în promotori pe eficient de așteptare și adăugând un stăruitor și înțelegător pe adoptarea unei vizii unitare în timp ce îndrăgesc pe așiguri din temelii starea de lucruri actuală „gândește-te la Google sau Pixar, de exemplu). Liderii tranzaționali, în schimb,

pun accentul pe regulă și ordine, apără starea de lucruri existentă și au tendința să gestioneze în mod mic și subtil posibilitățile de eroare și se concentrează mai mult pe atingerea efectivă a obiectivelor imediate „gândește-te de pildă la Armata Statelor Unite). Liderii tranzaționali sunt rușii căpitani pe al căror vas nu se întâmplă nimic fără știrea lor „gama de joc în care un angajat cu motivație preventivă se simte ca pește în apă”.

Când oamenii constată că lucrează pentru un lider care li se potrivește, ei declară că primesc semnificativ mai mult din viața lor și sunt mai puțin susceptibili să-și dorească să plece din organizația respectivă. Aceasta înseamnă un plus de loialtate și productivitate, dar și o fluctuație mai mică redusă a personalității. Este o veste bună pentru cultura de profit a oricărei firme.

Mai așiguri pot să creeze un raport bun de concordanță pentru subordonații lor nu doar prin stilul de conducere adoptat, ci și prin genul de feedback pe care îl transmit. Atunci când angajații au un locus dominant promotor sau își doresc să avanseze profesional, vor avea tendința să-și sporească efortul dacă un șef îi laudă pentru o treabă excelentă făcută. Dacă, însă, au un locus dominant preventiv sau îi interesează în primul rând siguranța locului de muncă, e mai probabil să-și intensifice eforturile în urma unor critici venite de la un șef decât în urma laudelor. Observații importante: nu vrei să spargi prin aceasta că ai treburi să invențezi motive de a-ți lauda sau critica pe angajații tăi. Feedbackul trebuie să fie în mod constant onest și sincer. Noi nu facem nimic decât să evidențiem că, uneori, s-ar putea să se impună un gen diferit de succes, dacă vrei să realizezi o anumită motivație.

Un alt aspect interesant, încheietor, când nu vei găsi locus dominant în individul sau grupul pe care încerci să-l motivezi (sau să-l convingi) sau vei încerca să motivezi un grup din care fac parte indivizi cu motivații diferite. În asemenea cazuri, ce fel de



tehnică ar trebui să analizezi? Vestea bună este că, adeseori, poți folosi cu multă eficacitate o combinație de abordări promotoare în același timp cu abordări preventive. De exemplu, poți să oferi bonusuri celor care se clasează peste nivelul de 75 la sută în topul performanței și să aplici pedanză pentru cei care se plasează sub nivelul de 25 la sută. Studiile sugerează că oamenii vor intra selectiv în rezonanță cu acele porțiuni ale mesajului. Cu care le angură, concordanță motivatională, și, în același timp, nu vor acorda prea mare atenție aspectelor care dau naștere la neconcordanță. Așadar, atunci când ești în dubiu, oferă instrucțiuni, stimulente, modele de urmat și feedback conținând elemente care să concorde cu *ambele* motivații. Ceea ce s-ar putea să aibă mai puțină eficacitate decât o abordare perfect pusă, dar va fi mult mai eficientă decât un mesaj lipsit complet de concordanță motivatională.

## 11

### Sub influență

Un al său bestseller *Influence*, aclamat și criticat în egală măsură, psihologul și expertul de renume mondial în domeniul persuasiunii Robert Cialdini identifică șase arme ale influenței în bălăia pentru dirijarea comportamentului uman:

1. **Reciprocitatea.** Oamenii se simt obligați „să înapoieze favoarea”, atunci când faci ceva pentru ei. Acesta este și motivul pentru care atât de multe firme solicită rețetă de contribuții cu bani, pe care le primesc prin poștă, conțin lucruri cum ar fi pixuri, oferte gratuite sau etichete de subscripție cu adresa de retur.
2. **Angajamentul și consecvența.** Oamenii au tendința de a se obliga să facă lucrurile pe care s-au angajat public că le vor face și vor să pară consecvenți atât în fața altora, cât și față de ei înșiși.
3. **Dovada socială.** Oamenii sunt mai inclinați să facă un lucru dacă-l văd și pe alții făcându-l.  
**Simpatia.** Oamenii sunt mai inclinați să se lase convinși de tine, dacă te simpatizează.
4. **Autoritatea.** Oamenii sunt de asemenea mai inclinați să se lase convinși de tine, dacă ești un expert legatini sau o persoană cu autoritate.
5. **Raritatea.** Oamenii socotesc că lucrurile (pozitive) greu de găsit sau rare sunt mai prețioase. Tocmai de aceea atât de multe reclame te îndrăgănesc „să acționezi acum” și să



Cei mai mulți oameni s-ar uita la aceste patru seturi de reclame fără să vadă practic nicio diferență semnificativă: mesajul pare mai mult sau mai puțin același, *pentru relațiile interumane e mai bine să nu fumezi, decât să fumezi. Nefumătorii sunt populari și au prieteni, iar de fumători lumea se ferește*. Dar, în fiecare variantă, mesajul este perceput un pic altfel. De fapt, variantele care au dat naștere unei experiențe a concordanței motivaționale (adică focusate promotor și încadrate cu avantaje și respectiv focusate preventiv și încadrate cu costuri) au fost semnificativ mai eficace în a întări intenția pușcilor adolescenței să nu fumeze.

Și asta nu e tot. Adolescenții care aveau un focus dominant promotor au manifestat atenția deosebit de hotărâtă să nu fumeze, după ce au văzut reclama promovare/avantaje („Nu fuma! Distracă-te!“), în timp ce adolescenții cu focus preventiv (da, există și această categorie!) au manifestat atenția deosebit de hotărâtă să nu fumeze după ce au văzut reclama prevenire/costuri („Nu fuma! Fumatul deranjează.“). Prin urmare, pentru acești subiecți particulari care au văzut reclamele, au existat două surse de concordanță motivațională. (1) concordanța dintre focusul și formularea lui, în intenția mesajului ca atare; (2) concordanța dintre focusul dominant al destinatarului și focusul/formularea mesajului. Cu cât poți crea mai multe surse de concordanță, cu atât mai persuasiv îți va fi mesajul.

Acum gândiți-vă puțin, cum a fost când au început ultima oară să convingă pe cineva – pe soția ta, de exemplu, pe copilul tău sau pe un prieten – să evite un comportament periculos, cum ar fi fumatul (sau consumul excesiv de alcool sau să dea SMS-uri când e la volan). Ce te-ai spus? Există cam 40 de surse șanse că ți-ai formulat rugămintea într-un mod care n-a reușit să asigure concordanța motivațională. Poate că ți-ai spus soției tale că vrei ca ea să se lase de fumat pentru că nu vrei să se îmbolnăvească de

cancer (prevenire/încadrare cu avantaje), când varianta mai mai persuasivă ar fi fost să-i spui că, dacă va continua să fumeze atâta de mult, există toate șansele să se îmbolnăvească de cancer (prevenire, încadrare cu costuri). Poate că ți-ai spus copilului tău adolescent că *nimic nu te simpatizează și nici nu te respectă*, când bei prea mult alcool (promovare/încadrare cu costuri) – când ar fi fost mult mai convingător să-i spui că *camei tu te vor simpatiza și te vor respecta mai mult*, atunci când îi păstrezi mintea limpede (promovare/încadrare cu avantaje).

Vestea bună este că poți fi mult mai persuasiv de acum înainte și îi poți încușa pe oamenii de care îți pasă în a duce o viață mai sănătoasă și mai fericită. Dacă te oprești la câteva clipe și te gândești cum să-ți transmiți mesajul cu maximum de concordanță.

## Concordanța face bine la sănătate

Aceste reclame antifumat se fuseseră foarte eficiente pentru că au creat concordanță. Ci și pentru că au găsit o cale prin care să ocotească inteligent abordarea de tip „fumatul e dăunător sănătății” care de obicei, au prinsde aboului ueloi la cei tineri, transformând subiectul fumatului ca pe ceva având legătură cu: printr-o „italia și izolarea socială” și nu cu cancerul pulmonar și boala cardiovasculară. Există însă impresiuni în care chiar ne dorim ca puștii noștri să se scurze în considerare și măsurile la adresa stării lor de bine fizice. Haa, și-atunci cum îi putem determina să acorde atenție amenințărilor la adresa sănătății lor, convingându-i că ia măsuri pentru a se proteja? Parte din problemă rezidă, desigur, în faptul că oamenii tineri nu consideră că s-ar supune pe ei înșiși unui risc. Dar vestea bună este că, odată ce ai înțeles cum funcționează promovarea, prevenirea și



concordanța motivațională își va da seama ce apă de mână va fi eficientă, în funcție de percepția pe care audiența tău o are în privința riscului de sănătate.

Acest lucru a fost efectiv demonstrat în cadrul unui studiu desfășurat de Jennifer Aaker și Angela Lee, cercetătoare în domeniul pieței, care au folosit concordanța motivațională pentru a crea reclame dirijate spre studenții de colegiu, la un produs destinat să prevină și să trateze mononucleoza (sau „hoacă sărutului” cum i se mai spune). Cele două cercetătoare au început prin a le da tuturor studenților participanți la studiu următoarele informații:

Mononucleoza este atât de comună încât, până la vârsta de 40 de ani, peste 85 la sută din totalul populației sunt afectați de această boală. Majoritatea este greu de crezut, mai ales pentru cei care și pot aminti că, în copilărie, au avut simptome asemănătoare. Ei nu și dau seama că, de fapt, atunci când îți duce gâtul și îți usure sau ai avut câteva zile de tuse acută inexplicabilă, practic era vorba de mononucleoză. Fieși tu singur poate să se îmbolnăvească, medicii conștientizând mai des afecțiunea la adulți tineri, de vârstă cuprinsă între 15 și 30 de ani, indigesti de ceai și de cafea, suferinți de tuse și de dureri de gât și alte bazale similare. Mononucleoza poate apărea în orice vârstă a anului, dar în majoritatea cazurilor se dezvoltă în primele primăveri.

În continuare, ele au manipulat riscul perceput de contractare a mononucleozei, spunându-le unora dintre studenți că ar putea să se îmbolnăvească în urma unor comportamente uzuale, pe care se adaptau în mod frecvent riscul ridicat, și apoi ce altora le-au spus că mononucleoza nu se răspândește

decât prin tușe comportamente mai neobișnuite, decât de fapt (riscul real).

### Mesajul cu risc ridicat (mai pronunțat preventiv)

Participanții cărora li s-a indicat starea de percepție a unui risc ridicat au citit că se supun pericolului de a contracta mononucleoză dacă „se sărută, împart aceeași periuță de dinți, împart aceeași aparat de ras, fac sex fără preservativ, fac sex oral, beau din aceeași sticlă de apă sau suc, sau își fac manichiura”. Dar fiind că toate acestea sunt activități pe care studenții le desfășoară adesea, mesajul transmis a fost că *four is a few* ca un student obișnuit să se îmbolnăvească de mononucleoză.

### Mesajul cu risc scăzut (mai pronunțat promotor)

Participanții cărora li s-a indicat starea de percepție a unui risc scăzut au citit că se supun pericolului de a contracta mononucleoză dacă „își fac din tatuaj, folosesc ace de seringă, își fac piercing în zone ale corpului cum ar fi sfârcurile, limba și omblul, se zgăresc accidental cu un ac, au mai mulți parteneri sexuali diferiți. În același interval de timp, sunt tratați cu instrumentar medical, nesterilizat în cabinetul unui doctor sau primesc o transfuzie de sânge”. Acestea sunt activități relativ rare printre studenții de colegiu, deci mesajul transmis a fost că studentul obișnuit nu se va îmbolnăvi de mononucleoză.

În final, ei au citit o reclamă la un produs real (supranutrientul de crăciun supliment alimentar. În întregul natură, capabil să

combată mononucleoză. Argumentele din reclamă erau „livrate” cu o încadrare pe bază de câștig sau cu o încadrare pe bază de pierdere:

#### Cadrul câștigului

*„Nu ai răceală de viață, dintr-un motiv, că nu ești în pericol să te îmbolnăvești de mononucleoză. Lasă SUPRANOX™ să facă parte din obiceiurile tale zilnice.”*

*„Împăcură-te cu tine. Un de-al tău SUPRANOX™ te ajută să ai din nou posibilitatea să combați o boală în rădăcina ei. O curăcică. Măcară te de viață. SUPRANOX™.”*

#### Cadrul pierderii

*„Nu rata șansa de a te pușca de viață, neștiind că nu ești în pericol de a te îmbolnăvi de mononucleoză. Lasă SUPRANOX™ să facă parte din obiceiurile tale zilnice.”*

*„Împăcură-te cu tine. Nu ai răceală de a te pușca de viață. SUPRANOX™ te ajută să ai din nou posibilitatea să combați o boală înainte de a o contraria. Nu rata șansa de a te pușca de viață. SUPRANOX™.”*

Aaker și Lee au constatat că studenții care se considerau supuși la un risc ridicat au devenit mai focusați pe prevenire și au fost în măsură mai mare convinși să încerce Supranox, după ce au auzit varianta încadrată în termenii unei pierderi. Studenții care credeau că sunt supuși unui risc relativ scăzut de a se îmbolnăvi de mononucleoză (adică, în general, studenții mai tineri din partea majorității tinerilor, în privința oncologiei bolii sau efecturilor) au fost mai focusați pe promovare și, ca urmare, au mai mare măsură convinși de reclama la Supranox formulată în termenii unui câștig.

Așadar, atunci când încerci să convingi pe cineva să se protejeze, deși persoana respectivă nu prea vede de ce ar avea

nevoie s-o facă, poți totuși să te bucuri de succes dacă folosești metoda potrivită de avertare a mesajului – una care să creeze concordanță motivatională. Dacă persoana în cauză chiar nu vede niciun risc în ceea ce face la momentul respectiv și nu ai să poți să-l ascunzi după deget, puținii adolescenți vad vremea bună până să fie deja prea târziu, e mai bine să apelezi la mesaje focusate promotor și cu accent pe posibilitatea unui câștig, decât să încerci s-o convingi cu mesaje focusate preventiv, punând accentul pe pierdere.

## Ajutor la finanțarea inițiativelor sociale

Nu-i ușor să-l convingi pe oameni să se despartă de bani, iar câștigul cu soluarea frunții – mai ales într-o economie dură. Perfect adevărat, chiar și atunci când cauza este una meritorie, pe care toți putem cădea de acord s-o apreciem în același fel: să-i hrănim pe cei flămânzi, să le dăm un adăpost celor rămași pe drumuri sau să le oferim o educație mai bună copiilor noștri. Așadar, atunci când ești un susținător al unei cauze nobile, trebuie să faci mai mult decât să-ți pledezi pur și simplu cauza. Trebuie să faci cât mai persuasiv posibil, încă o dată, ceea ce succesul lui este să cunoști focusul motivational al audienței pe care o vizezi și să-ți „povestea” mesajul într-un limbaj la care audiența să poată rezona.

Cu să-ți faci o idee realmente clară despre modul în care funcționează acest mecanism, muncă o privire pe eseu prezentat în continuare, și pe care noi l-am conceput în cadrul unui studiu condus de Joe Cesario, colegul nostru de la USC) având ca scop susținerea financiară unui nou program de tip after-school pentru elevii din orașul New York. Întâmpinăm cu mare atenție schimbările subtile de limbaj, pe tot parcursul

prezentăru și observă că detaliile programului în sine *rămân exact aceleași*, peste tot. Din nou, nu contează atât conținutul a ceea ce propui, cât modul în care îl spui. Varianta formulată în limbaj promotor conține exprimări redactate mai jos cu caractere cursive, în timp ce varianta în limbaj preventiv le înlocuiește pe acestea cu formulare prezentate mai jos între paranteze...

#### Un nou program de tip after-school pentru elevi

Acesta este a fost scris pentru a pleda în favoarea unei propuneri de schimbare a politicii publice privind sistemul educației de stat din orașul New York. Este vorba de o nouă taxă școlară, care să finanțeze dezvoltarea și implementarea unui program special de after-school pentru elevii de școală generală și de liceu din sistemul școlar public. Rațiunea principală a susținerii acestui program este aceea că va promova (asigura) educația copiilor și va ajuta mai mulți copii să reușească în viață (va preîntâmpina eșecul în viață al mai multor copii). Dacă ar fi de înțeles acestul program, va exista un număr mai mare (mai mult) de copii de școală care vor termina în viață (va evita) cele douăsprezece clase ale programului educațional în viață și (va exista) un număr mai mare (mai mult) de elevi care vor reuși (vor eșua) în privința deciziilor de viață făcute după anii de școală. Dacă fiind *alta* mai mare de succes (rata mai redusă de eșec) pe care o va asigura acest program, este important să se treacă la dezvoltarea acestui program de performanță preventivă cât mai curând posibil.

Scopul primordial al acestui program este să asigure succesul (să prevină eșecurile) elevilor din orașul New York, în direcția sa de concentrare va fi atât îmbunătățirea capacităților intelectuale cât și a abilităților practice. Pentru ca programul să atingă scopul cu succes, se va întreprinde mai multe măsuri. În primul rând, cadrele didactice din fiecare școală se vor reuni pentru a gândi un program adaptat în mod specific la nevoile elevilor din școala respectivă. După ce profesorii și administrația au identificat factorii care sunt de natură să promoveze performanța (să preîntâmpine eșecul în

viața) elevilor din școala lor, vor propune un program cu lecții specifice pe aceste subiecte de domeniu. Într-însă, este născut un program de după școală care va ajuta la înțelegerea și înțelegerea a unui subiect a unei lecții din aceste sesiuni de discuții poate fi abordată înțelegerea asistenței pentru orice problemă despre care elevii crede că nu au o soluție să reușească (să evite un eșec). Astfel, se poate asigura o instruire sporită în aproape orice domeniu de studiu sau de pregătire în viață. Genu acestor de structurare primară a programului va fi același (simplic și generalist, din punctul de vedere al subiectelor abordate, care să promoveze (să evite) succesul (eșecul) elevilor).

Un alt aspect demn de reținut al acestui program va fi conținutul său cuprinzător, care va include atât domenii de studiu curriculare cât și domenii non-curriculare. În acest mod, poate fi acoperită o varietate mai largă de subiecte necesare pentru asigurarea succesului (prevenirea eșecului), La altele, programul se va axa nu doar pe temerile importante pentru studiu, ci și pe aspectele sociale importante din viața unui elev. Se poate oferi asistență pentru elevii

care să fie ajutați în ceea ce privește abilitățile interpersonală anumite dificultăți emoționale sau orice alt număr de probleme sociale și psihologice în legătură cu care ar putea avea nevoie de ajutor. În plus față de abilitățile academice, programul acoperite în cadrul de programare pot fi vizate și alte subiecte pe care nu se pune atât de mult accent cum ar fi arta creativă, muzică, plimbare etc. și alte indusurile lucrurilor tehnice, mecanică etc., arta gospodăriei și gătit. O bază de abilități atât de largă și de variată permite dezvoltarea plenară a personalității, nu doar a unui singur aspect din viața unui elev. Dacă fiind acest amplu bagaj de cunoștințe, nivelurile de succes, de eșec în rândul elevilor vor fi mai mari (mai mici), pentru că se pot perfecționa toate aspectele individualității.

Un alt demers întreprins pentru a se asigura alături de programul a fi înțeles și înțeles pe care se amare a elevilor pot fi

pot hotărâre înșirși din proprie voință (apoi) donec, să participe la o lecție recomandată de un cadru didactic sau administrator. Utilizarea ambelor metode de participare va permite unui număr mare de elevi să fie incluși (un număr mai mic de elevi să





consecvența. Dar, cu mult exercițiu, vei deveni, în timp din ce în ce mai priceput, și, ca urmare, din ce în ce mai eficient.

## Stop evazionistilor

Aşa cum am arătat, corespondenţa motivatională devine un instrument foarte la îndemână, atunci când vrei să adresezi atenţiile altor oameni - chiar dacă munşii respectivi contestă în a înceta să mai facă un lucru pe care ar simţi foarte tentat să-l facă de exemplu să renunţe la fumat când sunt contraşi să fumeze. Folosirea limbajului adesea funcţionează în influenţa intenţiei chiar şi atunci când e vorba de ceva care nu pare să nu faci, cum ar fi să-ţi plăteşti impozitele. Şi există îngrozitor de mulţi oameni care nu şi le plătesc pe ale lor. În anul 2006 (cel mai recent an pentru care dispunem de date), fiscul american a aşteptat ca un procent de aproape 10 la sută din valoarea impozitelor pe venit, datorat guvernului federal, rămână neachitat. Asta înseamnă cam 450 de miliarde de dolari în impozita pe care cetăţenii şi firmele din Statele Unite refuză să le plătească.

E ușură să simpatizezi cu evazionismul, dat fiind că puțin dintre noi sunt vreă plăcere în a-și achita taxele și impozitele, și mulți consideră că sistemul nostru actual de taxare e lipsit de echitate. Dar totuși, autoritățile au nevoie de taxe și impozite ca să furnizeze servicii, iar neplăcerea impozitelor înseamnă servicii mai puțin sau de calitate inferioară pentru mai toți. Așadar, dacă tu ai fi fiscul, cum ai încerca să-l încurajezi pe taxat să-și plătească dările? Un studiu recent desfășurat în Austria ne-ar putea oferi câteva indicații prețioase (și încă un exemplu perfect pentru această carte, dat fiind că presupune valorificarea concordanței motivationale):

Cercetătorii austrieci le-au dat participanților la studiu un grup numeros de contribuabili de vârstă mijocie – una din cele două variante ale unui apel, venind în mod explicit din partea ministerului austriac al finanțelor, să-și plătească în întregime impozitul pe venit, chiar jos sunt traducerea variantelor originale în germană. Fiecare asemenea apel începea cu următoarele informații introductive:

Plata impozitelor de către cetățeni reprezintă zeceai de miliarde de euro, surse de venituri a statului. În anul 2005, Austria a avut venituri totale provenite din taxe și impozite în valoare de 58,97 miliarde de euro. Din acestea, două miliarde de euro erau așa numite plăți de transfer. Fiecare din aceste surse de venit este folosit pentru a și îndeplini scopurile înscrise, care a reșor au în multe rânduri, să fie însoțite de o serie de servicii sau de alte beneficii.

După această introducere, urmează focusul primar al con-

Plata taxelor contribuie la prosperitatea statului. Dacă plătim  
 și de altă dată în mod onest veniturile, statul are posibilitatea să  
 întărească bugetul public pentru a finanța și îmbunătăți sistemul  
 de asistență socială și pentru a le oferi cetățenilor noi servicii  
 moderne de îngrijire a sănătății. Mai mult decât atât, dacă încasările  
 din taxe și impozite sunt suficiente, statul poate să extindă  
 infrastructura, cum ar fi sistemul de drumuri și să lăture Sistemul  
 justitiei poate să ajungă la un nivel ridicat și modern, iar securitatea  
 statului poate să fie asigurată. Cu bani publici, sistemul de  
 învățământ poate fi unul de înaltă calitate. Capabili să ofere largi  
 posibilități de studiu și pregătire în școli și universități. Cât privește  
 arta și cultura, se pot subvenționa numeroase și variate manifestări  
 culturale și artistice, cum ar fi muzeele, teatrele, orchestrele și  
 puținele grupuri de muzică populară și de cântec popular.

În contrast, varianta cu focus preventiv continuu, după aceeași introducere informativă, în felul următor:

Fără plata taxelor, niciun stat nu poate să progreseze. Dacă cetățenii nu-și declară în timp timp veniturile, încașările sunt scăzute și statul nu mai are posibilitatea să le ofere tuturor cetățenilor justă socială și tratament medical egal. Mai mult decât atât, dacă încasărilor din taxe și impozite sunt insuficiente, statul trebuie să recupereze cheltuielile cu infrastructura; nu se mai poate garanta întreținerirea permanentă a sistemului de drumuri și căi ferate. Eponimic la săgea pe împiedicarea asupra securității și a sistemului juridic. Dacă nu există deosebi bani publici, sistemul de învățământ se poate deteriora, înălțându-se încrederea în școli și universități. Și privește arta și cultura penuria de evenimente culturale și sisteme de oferta culturală. Cetățenii beneficiază în mare măsură de bunuri și servicii publice, dacă mare parte din contribuabili nu-și plătesc dările.

În continuare, tuturor participanților li s-a cerut să și indice puncte că au primit cadou suma de 4.500 de euro și că au de gând să folosească acești bani ca să-și cumpere o mașină nouă. Dacă aleg să declare la hsc venitul obținut din donația respectivă, ar avea de plătit un impozit, și, ca urmare, le-ar rămâne mai puțin bani pentru achiziția mașinii. Dacă nu declară donația și sunt priști, ar avea de plătit amendă subînțelegându-se însă că riscul de a fi prinsă rămânerea foarte scăzut (ceea ce, în general vorbind, cam așa este).

Când participanții austrieci cu motivație promotoare au citit despre avantajele de care beneficiază toată lumea, în cazul în care numărul contribuabililor plătitori de taxe este mare, ei și-au manifestat atenția mai hotărâtă de a-și plăti dările, în timp ce participanții cu motivație preventivă s-au arătat mult mai dornici să-și plătească impozitele atunci când au citit

despre cum ar avea de suferit toată lumea, în cazul în care numărul de contribuabili plătitori este scăzut.<sup>4</sup>

Înerci, oamenilor nu le trebuie decât un mic impuls, ca să procedeze cum se cuvine. Genul de „ghicim ușor” pe care concordanta motivațională o poate asigura fără dificultate. Orice om care ezită, neputându-se hotărî dacă să se ducă la vot sau nu, dacă să caun serios chestiunea separării deșeurilor pentru reciclare, dacă să-și facă un vaccin antigripal, dacă să economisească la sânge apa consumată sau oricare din neenumeratul de alte lucruri despre care știe că iese mai câștigat făcându-le, dar nu prea vrea să le facă, de fapt, s-ar putea în sfârșit să se pare ca așa e corect. Așa e în regulă, dacă resimte concordanță motivațională în momentul când se gândește să-l facă.

## De ce avem nevoie de concordanță acum, mai mult ca oricând

Există atât de multe mesaje care se luptă să ne atragă atenția. În aproape orice moment al vieții noastre conștiente. Purtăm conversații unii cu alții, în același timp în care ne aruncăm încoace privirea pe ecranul telefonului mobil, iar undeva în fundul răsună un televizor pornit. Citim o revistă în același timp în care ascultăm în căsuța dintr-un MP3 player, iar din când în când indicăm privirea și ne uităm la cum ar paragen din metrou și la reclamele afișate în vagon. În timp ce cundacem în metrou, ascultăm emisiuni difuzate la radio și citim în fugă panourile de reclamă pe lângă care trecem razant. Toate aceste informații se străduiesc din răspunsuri să-și croiască drum în creierul nostru, dar câte dintre ele reușesc efectiv să pătrundă acolo? „Nu prea multe” e puțin spus – aproape nimic din toate



acestea n-ajunge înăuntrul, darămite să mai și rămână în memorie?

Din cauză aceasta, nici că se poate un moment mai potrivit decât prezentul, pentru a săpâni la perfecte arta și știința creării concordanței motivaționale. La încheierea celei mai recente ediții a cărții *Influence*, Cialdini face câteva remarci despre evoluția tehnologiei, despre Nolanul suprasolicitant de informații prin care cu toții trebuie să înlocuim zilnic ca printr-o minciună toate acele e-mailuri, reclame audiovizuale, postări pe Facebook și pe Twitter și despre folia în care aceste schimbări alterează arta persuasiunii. „Când vom avea de luat o decizie”, scrie Cialdini, „ne vom bucura mult mai rar de lățul unei analize complete și temeinice a situației totale, și vom recurge tot mai mult la concentrarea pe un singur element caracteristic al ei, chiar dacă de obicei relevant.” Precum sperăm să fi reușit să ilustrați și noi, cu exemplele din *Focus*, concordanța motivațională dă naștere tocmai unui element relevant care să ne călăuzească decizia: experiența sentimentului că așa e în regulă.

Dacă ți-ai dori ca informația pe care o comunici să-ți creștă, că un drum pe lângă toate aceste mesaje concurente, ai nevoie de toate avantajele posibile. Acesta este și motivul pentru care oamenii cheltuiesc o avere pe reclame care să sară-n ochi, pe recomandări din parte unor celebrități și pe spațiu publicitar de calitate superioară. Dar totuși banii din lume, prin ei înșiși, nu vor reuși să-ți faci auditorul tău oină că mesajul tău e în regulă și h se poartă. Când ceva *se pare potrivit*, în atrage atenția și-ți rămâne în memorie. Ca să fi sigur că ți-ai consumat oț cu înțelepciune timpul, banii și energia, asigură-te că mesajul tău este transmis în condiții de concordanță.

## 12 | Că prafă

Diffuzarea unui spot publicitar cu durată de 30 de secunde în timpul finalului Super Bowl din 2012 a costat, în medie, 3,5 milioane de dolari, fără a socoti și costurile de producție ale reclamei în sine. Publicitatea: indiferent dacă e difuzată la televiziune la radio, în presa tipărită sau pe internet este cumpărată de o vastă majoritate a miliardelor și miliardelor de dolari pe care companiile americane le cheltuiesc în fiecare an cu publicitatea au un singur scop: să te convingă să cumperi ceva. Există îngrozitor de mulți oameni pe lumea asta a căror sarcină este să te determine să alegi produsul lor, în dauna nu știu cărei alternative (iar pentru ei, miza este foarte ridicată). Titularul de reclamă care își transmite mesajul publicitar în condiții de concordanță motivațională va defini un avantaj, pe acest teren supraaglomerat. În acest capitol, noi vă vom arăta de ce

### Concordanța te face să-ți dorești realmente lucrul respectiv

Totul începe cu intenția. O fi drumul spre sad pavat cu bune intenții, dar să nu uităm că pe drumul spre rău e pavat tot cu ele. Fără atenția (conștientă sau inconștientă) de a face ceva, nu se întâmplă nimic. Tocmai de aceea schimbarea (sau crearea) intenției este primul pas și unul foarte necesar în procesul de influențare a oamenilor să-ți cumperi produsul. Consumatorul trebuie să-și reva indiferența despre ce fel de lucru vorbim. În ultimă instanță, acesta este și motivul pentru care contează

admiti nea fără de marcă, percepție în privința vinului și celelalte chestiuni. De acest fel este ne înfăptuiează intenția de a cumpăra Coca-Cola, mai degrabă decât Pepsi, sau de a vedea noua film de acțiune cu Russell Crowe în rolul principal, mai degrabă decât cea mai recentă comedie romantică a lui Ben Stiller.

Experiența concordanței motivaționale, resorțită în momentul în care citim, ascultăm sau privim un mesaj publicitar, are un efect clar și măsurabil asupra intențiilor noastre. Când Halvorson, comparând a cârta de față, a remarcat frecvent lipsa concordanței motivaționale, în ceea ce privește propriile cumpărături. El explică în felul următor:

Problema este mai spus deja, la viața personală sunt foarte consecvenți, focusată preventiv. Vreau totce e sigur, liabil și nu foarte scump. A-am încredere în reclame când fac cumpărături online, culesc mai întâi opiniile negative, ca să văd cât de grave sunt defectele produsului pe care-l cumpăr și dacă pot sau nu să mă împac cu ele și mă doare puțin în cot de cât de la modă e un lucru, în special în ceea ce privește o avere și nu rezistă la proba timpului. Așadar, în general mă ariț reclamele care încearcă să facă dintr-o achiziție practică și funcțională o achiziție elegantă sau chiar monovolumul Toyota Sienna: *mașina ta de lux?* Hărta igienică Charmin vrea să mă facă să-mi placă să urc!

Există atunci o singură excepție importantă: tehnologia. Sunt o fană declarată a tehnologiei, cu focus clar promotor: genul de persoană care se entuziasmează de absolut fiecare nouă invenție în materie de tablete, laptopuri, smartphone, cititoare electronice și accesibilitate fără fir. Deși în un Kindle, dar și un Nook, o tabletă iPad, câteva. Poate, pentru laptopuri și mai multe tipuri de smartphone decât mă lasă răsufla să admit în public. De-a lungul anilor am cheltuit o sumă penibil de mare de bani pe cele mai recente gadgeturi, doar ca să constat că

multe dintre ele fie nu se ridicau la înălțimea promisiunilor, fie necetau avarmă de repede să mai funcționeze ca lumea. Niciuna dintre aceste experiențe nepăcute n-a reușit, deci, pe de parte, să-mi potolească pasiunea pentru orice cu particular „i” în față, spre neagrăta întristare a soțului meu. Absolut toate strategiile publicitare care în mod normal n-au niciun efect asupra mea, atunci când vreau să cumpăr *orice altceva*, devin în mod clar rezonabile dacă mă-au căutat deja pe vreun gadget recent. Hmm, noua model de iPad are un ecran „ulterior”, cu detaliu „mai bogate” și conexiune fără fir 4G „ultrapidă”? *Parc în vârstă!*

Atunci când o reclamă ne provoacă o stare de concordanță motivațională, are loc o creștere și graduală a măsurii de implicare și *commitment* în decizia de a alege produsul îndat. Ideea este de a bea suc de struguri Welch „ca să te energizeze” concordă cu motivația promovării pentru că este o strategie a *energizării* dintr-un punct de vedere corect și eficient. „Nu să te energizezi?” Sună, pur și simplu, a îndrăgii muncă de veselie și curaj, nu? Iar atunci când ești focusat promotor, cel mai este a dorință: entuziasm, lux și inovare. Marca îți place mai mult, deci și o intenție mai puternică să o cumpări din nou, data viitoare când mai găsești prilej răsturne supermarketului.

Pe de altă parte, îndrăgii de a bea suc de struguri Welch „ca să nu ratezi ocazia de a te energiza” nu concordă cu motivația de promovare, pentru că este o strategie a *vigilenței*. Se referă la evitarea unei greșeli: ceea ce, pentru un mes promotor, este un mesaj neconcordanț, care nu ți se pare potrivit. „Nu rata ocazia de a te energiza!” Sună cam altfel, când ești focusat pe promovare. Dacă acesta este mesajul mărcii Welch: îți va diminua intenția de a bea acel suc de struguri și mărcii îți va plăcea mai puțin. Brucel, Ocean Spray va lăsa să pară o variantă mai bună

Dar dacă ești motivat preventiv? În acest caz, vei fi mult mai sensibil la ideea de a rata ceva. Tu cea care nu vei să faci nicio greșală. Iată „Nu rata șansa de a te energiza!” nu ți se pare deloc o idee bună. De fapt, sună chiar convingător. Anzând că ar fi greșală să nu bei suc de struguri Welch, ți se va întări atenția de a cumpăra acest produs și marca îți va plăcea mai mult. De acum încolo, Welch ți se va părea alegerea *corectă*.

## Cinci consumatori din cinci preferă concordanța

Imaginează-ți că te pregătești să pleci într-un sejur de o săptămână în insulele Caraibe, deci dai o mișcă pe la farmacia din cartier ca să-ți iei una-a ta pentru călătorie, inclusiv niște loșune solare. Apoi, în fața rafturilor cu creme și loșuni de protecție solară, constăți că ai de ales între două mărci principale: marca X și marca Y.

Peștii heta: heta: heta: heta: heta:

Nu da nicio șansă armelor solare! Marca X îți asigură protecție garantată! Marca X: protecție dublă!

Peștii heta: heta: heta: heta: heta:

Ei nu! Te de răzai ce de ale soarelui! Marca Y pentru un bronș  
și să-ți dai seama că nu ești de oțel!

Care dintre ele este mai atrăgătoare? Pe care ai cumpăra-o tu? Pe care crezi că ar cumpăra-o agentul nostru prieten Jon (care, apropo, nu-i deloc genul să se lămurască după ieșiri în natură)? Cercetătorii au descoperit că, în general, oamenii au tendința să prefere marca X. Deloc surprinzător, dat fiind că actul de a folosi loșune solară este merent mai focusat preventiv, decât promotor. Rostul lui principal, la urma urmei, este

acela de a-ți proteja pielea. Impiedicând razele de soare să-ți atingă. Dar cercetătorii au mai descoperit ceva: prianele cumpărătoare de felul lui Jon, care mai au și un focus predominant preventiv preferința pentru marca X a fost semnificativ mai puternică decât prianele cumpărătoare cu un focus predominant promotor.<sup>1</sup> Prin urmare, și aici vedem din nou două surse separate de concordanță motivațională, care acționează simultan:

1. Descrierea focusată preventiv a mărcii X concordă cu scopul: focusul preventiv cănuia îi servește loșunea solară, ca produs,
- și
2. Descrierea focusată preventiv a mărcii X concordă cu motivarea dominantă a cumpărătorilor focusați preventiv.

Correspondența dintre modul de încadrare a reclamei și motivația auditoriului sau motivația pe care produsul este destinat să o satisfacă, s-a demonstrat de asemenea că abundă în viața consumatorilor față de o marcă, în cazul implementelor alimentare,<sup>2</sup> în cel al bicicletelor electrice,<sup>3</sup> al paștelor de dinți și, după cum am mai menționat deja, în cazul sucului de struguri.<sup>4</sup> Ori de câte ori facem ca o marcă să pară în *regulă* comparativ cu o altă, o facem să fie mai susceptibilă de a fi aleasă de consumatori.

De asemenea, poți creșea a treia sursă de concordanță, dacă vorbești despre mijloacele folosite pentru atingerea scopului amănunțit (adică în cazul de față, protejarea pielii), într-un mod care să concorde și el cu motivația preventivă. Când o marcă fictivă de loșune solare, Sunskul, a fost descrisă în termeni motivați preventivi

Ești protejată. Făi sigur că nu te supui niciunui risc de arsuri solare și că te poți simți complet relaxat.



Consumatorul are astfel aceste abitudini înclinate mai pozitive față de marci, atunci când textul principal al reclamei a fost și el formulat în termenii unei pierderi:

*Nu rata șansa de a te proteja:*

*nu degrabă decât în termenii unui câștig.*

*Ești protejat*

„Nu rata șansa de a te proteja” concorda cu prevenirea pierderii, că este o strategie a *vigilenței*. stai cu ochii-n patru, fii conștient de acest produs și tu vei face nicio greșală.

Concordanța poate fi și un mod eficient de prezentare a produsului tău în percepția unui segment subexploatat al pieței: oamenii care, până în acest moment, pur și simplu nu au fost interesați de ceea ce vinzi tu. Ca să explicăm mai bine acest lucru, să spunem: vom apela la exemplul asigurărilor de sănătate.

### Atragerea unor noi segmente de audiență prin intermediul concordanței

La prima vedere, un produs de felul asigurărilor de sănătate (de fapt și de drept, *miru fol de asigurare*) ar părea că fie chiar esențial preventiv, micul fund să se ajute să prevină problemele financiare care apar după un dezastru sau cine știe ce mare nenoroc. Dar asigurarea este practic un produs de partajare a riscului: tu îți asumi o parte din acest risc, iar textul este preluat de asigurător și clientii pot alege planuri de asigurare care să le ofere grade diferite, mai mici sau mai mari, de protecție în fața efectelor negative ale materializării riscului.

Ca să evite riscuri mai mari, clienții pot alege planuri de asigurare „Cad ad”, cu prime consistente, dar franșize deductibile scăzute (franșiza deductibilă este suma pe care persoana asigurată trebuie să-o plătească din buzunar, înainte ca

asiguratorul să-și plătească partea care îi revine conform contractului) și coplată reală (coplata este suma pe care asiguratul o plătește pentru fiecare serviciu medical prestat). Cu asigurată, plătești o sumă limitată mai mare, dar ce puțin și cu certitudine că asta-ți tot și nu vei plăti niciun ban în plus, dacă realmente te lovește vreo nenorocire. Genu acesta de plan este un produs cu focus pe prevenire, dar limită că avantajele sale rezidă eminemment în evitarea oricărei surprize neplăcute. El va atrage cel mai mult pe consumatorii cu focus preventiv și ar trebui să i se facă reclamă, pentru maximă eficacitate, cu o încadrare în termenii unei pierderi, gen:

*Dacă nu alegi acest plan de asigurare, s-ar putea să fi nevoit să scoți din buzunar o grămadă de bani, dacă te îmbolnăvești grav.*

Planurile de asigurare cu grad mai mare de risc și prime mai mari în valoare mai scăzută îi lasă consumatorului mai mult bani la dispoziție în bugetul personal, pentru lucruri mai puțin distractive decât o asigurare, dar dacă omul se îmbolnăvește, va fi responsabil pentru o parte mai mare a costurilor întâmpinate: valori mai mari ale coplăților și ale franșizei deductibile. Genu acesta de plan este mai aproape de focusul promovării pentru că presupune acceptarea unui risc în schimbul recompensei pe care o reprezintă primele lunare mai mici, și care lasă la dispoziție mai mult bani pentru alte lucruri. Practic, e ca și cum ai paria la un joc de noroc. Și, ca atare, îi va atrage cel mai mult pe consumatorii cu focus promotor: reclama având maximum de eficacitate cu o încadrare în termenii câștigului:

*Dacă alegi acest plan, atunci te vei bucura de mai mulți bani în propriu buzunar, în fiecare luna.*

De fapt, în studiul recent, destăgurat cu clienții unei importante societăți de asigurări din Olanda, a căutat să afle cum sunt influențate percepțiile asupra valorii planului de asigurare și asupra atenției de schimbare, de încadrarea în termenii







Problema că iți spun în sunca ta: „Da, dar etalonul valorii în acest studiu a fost *prețul perceput* al cărții. Ce s-ar fi întâmplat dacă subiecții ar fi trebuit să-și cheltuiască propriu banii ca să cumpere cartea? Avem conștientizarea unui efect al unei mări, sau că un rezultat este *Corect* și că este foarte mare de a te uita și la valoarea principala a grupului de studenți și am să vă recomandăm că dacă doriți să interpretați experimentul în așa fel, am reține că valoarea percepută este *Da* și că este foarte mare și că este foarte mare. După aceea, în următoarea etapă, am să vă recomandăm să prezentați prețurile în funcție de câți și să vă dați seama că prețurile sunt egale cu prețul din plic sau mai mare atunci obțineau cartea în preț pe care-l oferiseră. Tabelul de mai jos arată cât din cei cinci dolari proprii erau studenții dispuși să plătească pentru a obține cartea, în fiecare din cele patru situații:

[illegible]

2.11. Este este un referat al delegatului fiscal al unității de încadrare  
a salariaților

Pentru urmare, răspunsul este „Da!” Chiar și atunci când un cheltuietor propriu bătăie ca să cumpere obiectul sîc, jante vînzate mult mai mult decît ia sau decizia într-un mod ar să crească concurența motivat omul. Într-adevăr, efectul concurenței este, la drept vorbind chiar mai mare, atunci

când decid cât să cheltuiască din banii lor ca să cumpere (în cadrul celui de-al doilea studiu). Concordanța este o experiență care dă naștere la valoare bănească veritabilă, cât se poate de reală. Concluziile de acest fel s-au bazat pe o serie de studii ale unor autori aparținând de profesii diferite, cum ar fi psihologii, economiștii, sociologii și alții. Într-un studiu al lui Kahneman și Tversky, de exemplu, s-a constatat că oamenii au tendința să evalueze costurile de protecție personală în funcție de probabilitatea de a suferi de o boală sau de a fi rănit într-un accident, în funcție de cât de ușor și de rapid se poate dispune să dea contribuția suta mii de lei pe săptămână, decât atunci când aveau un sentiment de neconcordanță. Într-un alt studiu, consumatorii au dat mai puțin pentru o mașină nouă decât pentru o mașină de lux, dacă mai erau în care își luau decizia, ceea ce înseamnă că, în funcție de situația în care ne aflăm, neconcordanța

Apunzi în acest punct, probabil, te miri: dacă nu convinge concordanța cu nașterea unei iluzii care influențează apăsarea și valoarea percepției, separat de valoarea efectiv interpretată? În acest caz, e clarific să le inducem oamenii or o asemenea percepție imaginată, artificială, unificată, despre valoarea unui produs? Suntem de acord că n-ar fi cinstit. Dar nu acestu este electiv concordanței motivaționale, pentru că sportu de valoare este un al noul. Astfel spus, oamenii nu dor să vor să plătească mai mult pentru cană, ci chiar o consideră și se bucură de ea ca de o cană efectiv mai bună. Acest lucru se întâmplă pentru că sentimentul de concordanță motivațională

influențată și gradul de satisfacție al individului față de alegerea pe care a făcut-o. Astfel prietenii nostrii Ray, cei cu încredere pe promovare, va fi mai mulțumit de mașina pe care a cumpărat-o în condiții de concordanță motivatională „Mașina asta are un consum pe kilometru absolut genial!”, pe când Ioncel, focusat pe venală, s-a va simți cel mai bine când își ia decizia în mod vigilenț. Nu-mi pot permite să nu vă arăt calculul contabil alui peris:

Spre deosebire de aia de multe dintre tehnicile vadit manipulative pe care le folosesc comercianții fără scrupule, concordanța motivațională nu este un truc mizerabil cu care să-l păcălești pe consumatorul naiv. Indiferent că vorbim despre cine, calculatoare sau grătare electrice, studi după studi arată că dacă aleg un produs având *sentimentul că este în regulă*, consumatorii se vor simți ulterior semnificativ mai mulțumiți de alegerea făcută. Așadar, dacă lucrezi în domeniul publicității, unde produsele pot fi la fel de bine mărci de pasta de dinți sau candidați politici, și apelezi la concordanța motivațională ca să-ți faci reclamele mai persuasive, este important să ți amintești că sentimentul că ceva îți poate *valorează resursele cognitive* a lucrurilor – și nu doar ce vorbim vor alege consumatorul sau că de multe ori nu vor fi dispuși să plătească pentru ele.

## 13

Un ghid care te învătă pas cu pas cum să creezi concordanță motivațională

Există trei pași foarte simpli, în procesul de crearea concordanței. Ca să-ți faci o idee mai bună despre cum funcționează acest proces, îți imaginează-ți pentru o clipă că faci parte din consiliul de administrație al unei școli, într-o comunitate socială unde bugetele școlare sunt supuse aprobării prin vot a publicului. Trebuie să-ți convingi vecinii că a majorare a impozitelor pe proprietate se justifică prin necesitatea aducerii unor îmbunătățiri la infrastructura școlară. Acum e momentul să alegi limbași potrivit

### Pașul 1: Le găsești focusul

Începi prin a pune întrebarea: *Ce vrea auditoriul meu?* Care este motivația acestor oameni, legată de chestiunea în discuție? Care este obiectivul lor? În cazul de față, te adresezi unei întregi comunități sociale. Nu ai doar un singur auditoriu, ci mai multe, ceea ce înseamnă că trebuie să identifice focusul motivațional dominant al fiecărui grup principal din interiorul comunității.

Părinții cu copii de vârstă școlară, de pildă, vor avea foarte mult de câștigat din finanțarea mai bună a școlilor. La urma urmei ei vor pentru copiii lor acces deplin la toate posibilitățile de progres și dezvoltare. Așadar, în ce privește problema creșterii bugetului destinat școlilor (printr-o majorare a taxei pe proprietate) este foarte probabil ca ei să fie mai pronunțat focusul promotor

Pensionarii, pe de altă parte, sunt necesarmente focusați pe propria securitate financiară. Mulți trăiesc dintr-un venit fix și vor să protejeze ceea ce au deja. Ca urmare, e mai probabil să abordeze chestiunea unei majorări a taxei pe proprietate mai degrabă să sporească bugetul școlilor) cu un focus mai pronunțat preventiv. (De asemenea, așa cum vă spuneam în capitolul 8, pensionarii în vârstă sunt în medie mai focusați preventiv decât oamenii mai tineri.) Aceste două direcții motivaționale foarte diferite vor impune două mesaje diferite, formulate diferit, pentru a putea da șapere la o bună concordanță motivațională cu fiecare audiență.

## Pasul 2: Formulează un conținut care să concorde

În continuare, încercăm să descoperi ce sunte, exact ai vrea să faci audiența tău și dacă subapăzau decizia respectivă este în mod firesc *mai focusați promotor sau mai focusați preventiv, sau dacă ar putea fi în egală măsură, oricare*. (În majoritatea cazurilor, ar putea fi oricare. Altfel spus, cea mai mare parte a lucrurilor pe care le facem în viața noastră de zi cu zi ar putea fi motivată fie de preocuparea promovării, fie de cea a prevenirii. Totuși, câteodată mai apare câte ceva de genul „să-mi fac un vaccin antigripal” care e teribil de greu de descris în termenii unui focus promotor.)

Și ce vrei să faci audiența tău vrei ca vecinii tăi să voteze cu toții „Da” în privința majorării taxei pe proprietate, un scenariu financiar mai bun al școlilor. Din punctul de vedere al focusului motivațional, cum stă la baza acestor decizii. În cazul de față poate fi la el de bine o motivație promotoare sau una preventivă. Ai putea argumenta că cea omnia taxei pe

proprietate pentru îmbunătățirea condițiilor din școli va aduce cu sine progrese și ocazii favorabile sau că va ajuta la îmbunătățirea condițiilor de siguranță și securitate din cartier.

Așadar, pentru părinți cu focus promotor al copiilor de vârstă școlară, ți va trebui din nou, focusul promotor care să aștepte cămă faptul că plătim mai mult pentru susținerea școlilor va ajuta *ed mai bun*. Cu mai *idee* mediu de învățare pentru copiii lor întâmplător, acesta este și genul de argument pe care îl folosesc de obicei consiliile școlare, ceea ce face ca părinți să voteze aproape înrotund „Da” pentru majorarea bugetului.

Cu pensionarii și focusul lor preventiv, problema e nișă mai spinosă (acesta fiind și motivul care îi determină să voteze de regulă „Nu” pentru majorarea bugetului). Căci formulând unii mesaj pentru ei constă în a te gândi cum ar putea ajuta faptul că plătesc mai mult pentru școli, să-și atingă scopul de a fi *în siguranță*, cum să-și facă să considere că votul negativ ar fi *o greșală*. De exemplu, un mesaj, care accentuează ideea că o comună cu școli mai bune ar avea mai puțină infracționalitate și valori stabile ale proprietăților, ar fi un mesaj, cu focus preventiv la fel, și sublinierea faptului că îmbunătățirea școlilor necesare nu vor face decât să devină și mai costisitoare, dacă nu sunt rezolvate acum, imediat. Deci, a plăti un pic mai mult acum este un mod de viață o *provocare* mai mare în viitor (de exemplu „Ar fi cea mai mare greșală să așteptăm până ce lucrurile devin realmente foarte grave”).

Așa cum spuneam ceva mai devreme în cuprinsul cărții, când îți stii ce focus are audiența tău, cea mai sigură opțiune este să formulezi un mesaj care conține elemente apte să se adreseze fiecăruia dintre cele două focusuri. Unele argumente să concorde cu promovarea, iar altele să concorde cu prevenirea. Acestea va fi de obicei oarecum mai puțin eficiente decât un



mesaj perfect țintit, dar va fi mai eficient decât un mesaj cu focus unic, care va rata ținta a jumătate din auditoriu, sau decât un mesaj formulat la modul general și fără nici un focus.

### Pasul 3. Comunică-ți mesajul într-un limbaj concordant

Acum că ai două mesaje pentru cele două audiențe ale tale, este momentul să decizi cum să le transmiți într-un mod care să creeze și mai multă concordanță motivațională. Ai la dispoziție zece metode de a le transmite, care pot să îndeplinească acest scop.

#### Metoda de comunicare numărul 1 Formula în termeni câștigului sau a pierderii

Pe asta o știu deja pe de rost, nu-i așa? Încadrare în formula câștigului pune accentul pe progresele obținute (să ajungi la „+1”), dacă acționezi sau cumperi produsul (de exemplu: pasta ta de dinți aduce un câștig, sub forma unui zâmbet mai strălucitor sau a unor dinți fără carii). Încadrarea în formula pierderii subîntinde modul în care lucrurile se pot înrăutăți (să ajungi la „-1”), dacă nu acționezi sau nu cumperi produsul (de exemplu: fără pasta ta de dinți, consumatorul va avea de pierdut, fiindcă dinții nu-i vor mai fi la fel de albi sau va avea mai multe carii). Haideți să aplicăm această metodă la exemplul nostru cu bugetul pentru școli:

#### Varianța 1: Promovare + Cadrul câștigului

Votează DA pentru bugetul școlilor  
Votează DA și putem crea cel mai bun mediu educațional cu putință pentru copiii noștri, oferindu-le maximum de posibilități să se dezvolte plenar

Analiză: Această variantă creează maximum de concordanță pentru părinții cu copii de vârstă școlară. Folosește-o pe alături:

#### Varianța 2: Promovare + Cadrul pierderii

Nu votu N! pentru bugetul școlilor  
Votează N! și vom pierde șansa de a păstra un mediu educațional prietenos sau de a le oferi copiilor din comunitatea noastră posibilitățile care ar trebui

Analiză: Această variantă creează o experiență de negativitate pentru părinții cu copii de vârstă școlară. Folosește-o

#### Varianța 3: Prevenire + Cadrul câștigului

Votează DA pentru bugetul școlilor  
Votează DA și vom putea face din școlile și comunitatea noastră un mediu mai sigur. Putem face progrese împotriva infracționalității și pentru păstrarea valorii proprietăților

4. Analiză: Această variantă creează o experiență de încredere în bugetul pentru pensionari. Nu o folosi

#### Varianța 4: Prevenire + Cadrul pierderii

Nu vota N! pentru bugetul școlilor  
Votează N! și nu vom putea păstra un mediu sigur în școlile și în comunitate. Nu vom fi în măsură să reducem infracționalitatea, nici valorile stabile ale proprietăților noastre

Analiză: Această variantă creează maximum de concordanță pentru pensionari. Folosește-o

Tată alte câteva exemple pe care să le ai drept punct de reper, atunci când vrei să folosești metoda de livrare numărul 1, ca să te ajute să găsești formularea potrivită.

|                             | Abordarea pe baza câștigului                            | Evitarea pierderii                                   |
|-----------------------------|---|--|
| Vânzarea de cărți           | Când ești în înșelăciune, cumpără această carte         | Când ești în înșelăciune, cumpără această carte      |
| Antrenament la fotbal       | Totuși, tu ești antrenorul de cel puțin 10 ani din urmă | Obțineți cel puțin 10 ani de experiență din urmă     |
| Algo săptămânal             | Acordați-vă săptămânal unghiul activ                    | Acordați-vă săptămânal unghiul activ                 |
| Bugetul zilnic              | De ce să vă bucurați din nou?                           | De ce să vă bucurați din nou?                        |
| Feedback la clasă           | Ce așteptați de la această lecție?                      | Ce vă place de la această lecție?                    |
| Stimulare la locul de muncă | Am o idee bună, am o soluție, dacă vrei să o testezi    | Am o idee bună, am o soluție, dacă vrei să o testezi |

## Metoda de comunicare numărul 2 Pune accentul pe „de ce” sau „cum”

Așa cum spuneam mai devreme, în capitolul 6, oamenii cu focus promotor au tendința să gândească în termeni mai abstracti, pe când cei cu focus preventiv preferă moduri mai concrete de gândire. Pentru că promovarea are de speranțe și de visele de viitor, îi face pe oameni să vadă imaginea de ansamblu și să perceapă lucrurile la un nivel global. În schimb, pentru că prevenirea ține de a fi atent să nu se schimbe nimic din starea actuală perfect mulțumitoare, îi face pe oameni să dea atenție detaliilor a ceea ce se întâmplă acum, percepend lucrurile la un nivel mai local și fiind cu ochii-n-pământ după posibile probleme.

Un mod de a-ți face mesajul să fie ori abstract, ori concret, este prin a te concentra pe „de ce” și nu pe „cum”. Dacă focusul tău este predominant promotor, vei vrea să știi *de ce* ar trebui

să faci lucrul X (de exemplu, de ce să investești în fondul mutua, cotație), dar dacă focusul tău este predominant preventiv, vei vrea mai degrabă să știi *cum* (de exemplu, cum muncim, exact, funcționează fondul mutua, cotație)? Așadar, atunci când îți transmiți mesajul în limbaj „de ce”, ești lucrul de naștere al unei concordanțe a promovării. Transmiterea lui în limbaj „cum” va crea o concordanță a prevenirii. Mai jos, vei găsi câteva exemple pe care să te îndrumi, pentru situațiile în care vrei să folosești această metodă.

|                             | Abordarea pe baza câștigului                         | Evitarea pierderii                                   |
|-----------------------------|--|--|
| Vânzarea de cărți           | Am o carte care te ajută să...                       | Am o carte care te ajută să...                       |
| Antrenament la fotbal       | Am o tehnică care te ajută să...                     | Am o tehnică care te ajută să...                     |
| Algo săptămânal             | Am o idee bună, am o soluție, dacă vrei să o testezi | Am o idee bună, am o soluție, dacă vrei să o testezi |
| Bugetul zilnic              | Am o idee bună, am o soluție, dacă vrei să o testezi | Am o idee bună, am o soluție, dacă vrei să o testezi |
| Feedback la clasă           | Am o idee bună, am o soluție, dacă vrei să o testezi | Am o idee bună, am o soluție, dacă vrei să o testezi |
| Stimulare la locul de muncă | Am o idee bună, am o soluție, dacă vrei să o testezi | Am o idee bună, am o soluție, dacă vrei să o testezi |

## Metoda de comunicare numărul 3 Folosește adjective sau verbe

Alt mod de a manipula caracterul abstract al mesajului tău este prin a face *adjective* mai abstracte. Studiile de

psiholingvistică au demonstrat că adjectivale sunt cea mai abstractă categorie de limbaj, pentru că generalizează la nivelul tuturor evenimentelor specifice (de exemplu: „X este agresiv“), pe când verbele de acțiune sunt cea mai concretă categorie de limbaj, pentru că ele contextualizează și situează evenimentul (de exemplu: „X îl lovește pe Y“).<sup>1</sup> Într-un studiu semnat de Gini Semon și colaboratorii, această tehnică a fost utilizată pentru a crește eficacitatea mesajelor de pteďdare în favoarea sportului. Avantajele practicării unui sport erau descrise fie cu ajutorul unor adjectivale abstracte (de exemplu: „Să faci sport e bine pentru tine... Sportul îți face mușchii și oasele mai puternice și stimulează o funcționare mai bună a inimii și a plămânilor“), fie cu cel al unor verbe de acțiune concrete (de exemplu: „Să faci sport e bine pentru tine. Mișcarea îți întărește mușchii și oasele și-ți îmbunătățește funcționarea inimii și a plămânilor“).

Cercetătorii au constatat că participanții la studiu erau semnificativ mai motivați să facă sport după citirea mesajului atunci când limbajul folosit corecorda cu focusul lor dominant (absolut pentru predominanță promotoare și cimerat pentru predominanță preventivă). Unele modificări foarte subtile ale părților de vorbire au fost suficiente pentru a crea concordanță și a spori motivația. Acesta de înseamnă că toate acele lecții de gramatică din școala generală pot în slăbi să ne fie de folos!

Metoda de comunicare numărul 4. Scoala în evidență  
posibilitatea de a reuși sau de a nu eșua

Cândul la cât de bine au mers lucrurile în trecut sau în cât de bine vor merge în viitor face minunat pentru încrederea în

și re a năvălilor cu oculus promotor. Motivarea promotoare înfloarește plenar pe o perspectivă încreșătoare și optimisăa pentru oamenii cu focus promotor dominant. Feedbackul pozitiv produce o performanță superioară, mai optimisă și este un predictor solid al stării de bine și al satisfacției în viață.<sup>2</sup> Prin a tuare transmiterea în sa mai sau într-un limbaj și pe a tuare venit, care să inspire speranță și bună dispoziție, este încă un mod perfect de a crea concordanță. Și, precum spuneau măi aevrime, oamenii cu focus promotor se simt mai mulțura de *modul lor de a-și transmite*. Povestile sau anagruie care vorbesc despre succesul altor oameni pot fi la fel de motivaie și propriile tale succese din trecut.

Motivația preventivă pe de a tă parte, se va vedea accentuată atunci când ne gândim la momentele din trecut în care am eșuat pentru că nu eram suficient de pregătiți sau atunci când *ne așteptam* agraat la ce s-ar putea întâmpla în viitor dacă nu ne arătăm suficient de prudenți sau nu ne dăm toată amia. Pentru oamenii cu focus dominant preventiv ceea ce aduce după sine cea mai bună performanță este feedbackul negativ, care menține vigilența în un feedback răstacios, p rici măcar ca să nu un feedback care spune că s-ar putea să eșuezi dacă *nu e străduiești* îndepăns. Prin a tuare, transmiterea mesajului în un limbaj și pe a tuare venit, produce o concordanță a ceea ce apară și problemele și le modulai care pot crea concordanță pentru a. De asemenea, cu se simt mai mulțura de *modul lor de a-și transmite* atunci chiar puțin a tuare ceva și puțină motivaia de pe urma greșelilor comise de alții. Important de remarcat, aceste mesaje nu sunt pessimiste. Ele nu spun că *tu ești* și *tu ești* întâmpla ceva rău. Dimpotrivă, ele spun că s-ar putea să *tu ești* întâmpla ceva rău, dacă nu ești atent să faci ceea ce trebuie ca să oprești cursul negativ al lucrurilor.



Metoda de comunicare numărul 5.  
Accentuează schimbarea sau stabilitatea

Prin conținutul ei evidențiază modul în care un produs sau o acțiune reprezintă fie o schimbare, fie o manifestare a stabilității, atât că mesajul îndeamnă un mod eficient de creare a conștientizării pentru audiența țintă. Un detergenți care conține un compus revoluționar, un progres al înochurii, pentru îndepărtarea petelor într-un mod cu totul nou<sup>6</sup> îi va părea perfect în regulă unui cumpărător cu focus promotor, pe când un detergenț pe care „mamele noastre îl folosesc cu încredere de generații întregi, în lupta contra petelor” îi va părea alegerea potrivită celui în mai mare măsură focusat preventiv. (Indivizii cu focus promotor sunt înclinați să considere că viitorul e mai important decât prezentul, deci mesajele orientate spre ziua de mâine vor fi deosebit de persuasive în cazul lor.)

Metoda de comunicare numărul 6.  
Descrie situația în termeni îndrăzneți  
de acțiune sau în cele mai precușite

Cei trei mulți dintre noi ne trăim viața modernă la mijloc între a fi un cascadeur profesionist care nu se teme de nimic (hiperpromotor) și a fi un porcușor temător care se ascunde sub pat la cea mai mică zgornit (hiperpreventiv). Mai tot ce facem în viața de zi cu zi presupune o căutare oarecare de îndrăzneală și precauție, gesturile și reacțiile noastre putând fi descrise de pe oricare din cele două sfere ale mediei. Dacă ești de părere că adolescenții sau absolvenții de liceu ar trebui să-și depună dintr-o dată de adultere la cel puțin zece facultăți, ca să fie

„siguri” în adevărul conservatoare, focusul preventiv, pe care îl poți pune, atunci probabil că ar trebui să-ți descrii situația în termenii riscului care să concorde cu înclinația lor promotoră. „Eu, de ar ști toată școala de la mine în cămin, că adevărul este așa. Semănă a pariu, într-adevăr, dar e puțin dură de susținut, așaându-ți să așezi dintr-o grămadă de argumente”. Pe de altă parte, dacă adolescenții sau absolvenții preferă și auce la principala, cum fuge după doi iepuri nu vrei de nicăieri”. Acesta ai nevoie de ambajul procesului pentru a face să sune în urea a ceea ce a și trimite mesajul la zece facultăți. („Ca să reduci riscul de-a ajunge la o facultate care nu-ți place, sau la nicio facultate, trebuie să te înscrii la cel puțin zece facultăți încăpătoare inclusiv câteva de siguranță”). O altă de Domnule cerește”

Metoda de comunicare numărul 7. Pune accent  
pe sentimente sau pe acțiune

Medajele care le cer oamenilor să-și consolideze electivitatea când au o decizie asigură condiții bune de concordanță cu motivarea promovării. Oamenii cu focus preventiv și schimbabil preferă să-și a decizule pe baza logicii și a rațiunii. De fapt, în cadrul unui studiu s-a constatat că, în medie, consumatorii cu focus promotor și cei cu focus preventiv se arată dispuși să plătească mai puțin pentru a sură pentru produsul pe care l-au ales atunci când li se spune să-și aleagă pe baza modului în care s-au simțit în prezența emoțională când au să aleagă fiecare produsul accent pe sentimente<sup>7</sup> și, respectiv, să-și aleagă pe baza cauzelor acțiunilor fiecărui produs în funcție de atribute diferite ale produselor și serviciilor raportate.

Apel la sentimente    focus promotor  
„Îndrăznește-te la curaj, ne făc, să te simți  
urmășă    ins victor  
pe curajul tău    în corbuzete

Apel la motive raționale    focus preventiv  
într-o înțelegere    a.  
Fă alegerea înțelegerii.  
A.    înțelegere

### Metoda de comunicare numărul 3 Oliosește gesturi anmale sau gesturi rezervate

Nu doar ceea ce spun în vorbe poate da naștere la concordanță sau neconcordanță, ci și *modul* în care îți comunicăm mesajul prin mijloace nonverbale. Precum a descoperit Iac Cesario, colegul nostru de la Centrul de Știință a Motivației, modul în care îți muști mâinile, poziția pe care ai adopta și vîlzeza cu care vorbești pot și ele să influențeze concordanța motivațională a mesajului tău și cât de persuasiv va fi pentru audiența tău.<sup>9</sup>

*Gesturile proiectivă* este animată. Ea presupune folosirea unor gesturi largi, cu palmele deschise și degetele rîșirate, arătându spre exterior departate de corp. Trupul e se apleacă înainte, spre interlocutor, și tu vorbești și îți muști mâinile cu repeziune. *Gestul acesta* de ambaj al trupului concordă cu motivația promovării, care îndrăznește mai și îndrăpstat spre înainte.

*Gestica vigilență* este mai rezervată. Ea presupune mișcări precise, cu palmele strîns și degetele apropiate una de celălalt, și mișcări care par să „împingă” ceva înapoi spre interlocutor (ca și cum ar spune „da-o înapoi”). Trupul e se apleacă spre spate, călîna ocupată de interlocutor și vorbești și te muști

lent. *Gestul acesta* de ambaj al trupului concordă cu motivația prevenirii, este prudent, precis și deliberat.

### Metoda de comunicare numărul 9 Accentuează părți e sau întregul

Cu ceva timp în urmă, în capitolul 6, ți-am spus că indivizii cu focus promotor preferă, în general, să compare produsele sau opțiunile printr-o *procesare holistică*, luând în considerare fiecare produs sau opțiune ca întreg, înainte de a trec la produsul următor sau opțiunea următoare. Indivizii cu focus preventiv, în schimb, preferă *procesarea atributelor*, luând în considerare fiecare produs prin prisma unei singure dimensiuni caracteristice și trecând apoi la dimensiunea următoare. Prezintănd posibilitățile de alegere în moduri diferite, influențatori pot să folosească această informație pentru a concepe mesaje apte să creeze concordanță motivațională.

Să zicem că avem două mărci de laptop, Alfa și Beta. Imaginază-ți că tu ești producătorul mărcii Alfa și vrei să le arăți potența ilor tăi clienți cum se compară laptopul tău cu marca rivală Beta. Dacă ai motive să crezi că clienții tăi sunt mai degrabă focusați promotor (de exemplu, pentru că sunt mai tineri sau pentru că marca ta este văzută ca mai modernă și inovatoare), ai putea alege să-ți prezinti informațiile într-un format de *procesare holistică*, în care arăți totul despre fiecare laptop separat, ca mai jos:

#### Laptopul Alfa

Pentru totalul din care de a f. m.

„mă”

„mă” este doar „kg

„mă” de

Un alt tip de utilizare personalizată  
Preț: 799.99

#### Laptopul Beta

Un model de laptop  
Preț: 1.200.000  
Întârziere doar 2,2" kg  
Baterie 4  
Disponibil pe negru sau argint  
Preț: 1.200.000

Dar dacă auditorul tău este mai degrabă focusat preventiv de aeroplul, e vorba de un client care mai mult sau mai puțin este recunoscută pentru fiabilitate și serviciu atent în relațiile cu clienții. Concordanța va fi crescută dacă mesajul este transmis într-un format de *procesare a atributelor*, în care a comparat cele două laptopuri după fiecare atribut în parte, așa ca mai jos:

|           | Laptopul Alfa | Laptopul Beta |
|-----------|---------------|---------------|
| Preț, lei | 1.200.000     | 1.200.000     |
| Memorie   | 8 GB          | 16 GB         |
| Procesor  | Intel i5      | Intel i7      |
| Greutate  | 2,2 kg        | 2,5 kg        |
| Autonomie | 8 ore         | 10 ore        |
| Preț      | 1.200.000     | 1.200.000     |

Încă o dată, aceste alegeri simple în ce privește comunicarea mesajului, conștientizăm realitatea. Indivizii cu motivație preventivă care nu au avut posibilitatea să considere produsele într-un format de procesare a atributelor și indivizii cu motivație promovare cărora li s-a oferit opțiunea de a se afla într-o situație de alegere și au fost dispuși să plătească cu 20% mai mult pentru produsul astfel ales.<sup>14</sup>

Metoda de comunicare număru 10  
Lasă concordanța „să se facă”

Când nimic nu dă rezultatele scontate și nu reușești niciuna să-ți dai seama cum ai putea crea concordanță motivațională pentru profilul tău sau ideea ta, există totuși posibilitatea să acționezi de avantajele căutate prin intermediul a ceea ce noi numim *transfer de concordanță*. Studiile arată că senzația de „promivire” și dorința mai mare de angajament, pe care le creează senzația de concordanță motivațională, nu dispar imediat, ci persistă un oarecare timp. Iar oamenii nu-și dau seama de unde provin experiențele lor motivaționale. Prin urmare, dacă ei resimt o senzație de concordanță imediat înainte de a-ți arăta mesajul, acesta ar putea avea de câștigat de pe urma „promivirii” create de concordanța motivațională sau a plusului de angajament.

Să luăm de pildă un studiu desfășurat de Higgins și Lorraine Chen Mow. Tony Freitas, Scott Spiegel și Dan Molden, profesori la USC.<sup>15</sup> Într-unul din experimente, participanților li s-a dat un pachet de chestionare. Într-unul dintre chestionarele pe care la începutul pachetului participanții au făcut o listă cu speranțele și aspirațiile lor (dând naștere unui focus promivitor) și cu îndatoririle și obligațiile lor (creând un focus preventiv). În continuare, li s-a cerut să indice strategii prin care se pot asigura că *totul merge cum trebuie* (o atenție de concordanță cu promovarea) sau că *nimic nu merge altfel decât cum trebuie*, o senzație de concordanță cu prevenirea). Ulterior, în cadrul pachetului a apărut un chestionar în care participanților li se cerea să se uite la poze cu trei câini și să le dea calificative privind aspectul blănii și ființarea dinare ei.

Participanții care descrieseră strategii concordante cu focusul lor „ad-o promovare” + măsură pentru ca totul să



meagă cum trebuie, și respectiv prevenire + măsură pentru ca nimic să nu o ia rază. Au considerat în grad semnificativ mai ridicat că areau în față niște cămi blânde, comparativ cu ce, cam rezultă, că e o stare de neconcordanță. Așadar, senzația de „totul e în regulă”, provocată de concordanța motivatională, s-a transferat sub forma unei senzații identice în privința câinelui brun, Rex a părut un câțeluș drăguț și cuminte, gentil, cu care ți-ar plăcea să te joci și să te bătămonești.

Efecte de transfer a concordanței au fost demonstrate și în cazul perfecționării, atât al celei fizice, cât și al celei mentale. Concordanța se poate transfera și în cazul nedăruenilor de încredere. (Deoarece surprinzător, transferul de acest tip face să crească mai mult încrederea în altă persoană, atunci când nu cunoști bine și ai prea puține dovezi concrete pe care să te poți baza.) Transferul de concordanță te poate ajuta chiar să faci alegeri mai bune și mai sănătoase în materie de gustări într-un studiu. Participanților li s-a dat la plecare, în semn de mulțumire pentru efortul lor, posibilitatea să aleagă între un măr și o ciocolată. Cei care avuseseră un sentiment de concordanță în cadrul experimentului mediu anterior au ales mărul în cea-văoarea ciocolatei, în 83 la sută din cazuri, comparativ cu doar 20 la sută din cei care trăiseră un sentiment de neconcordanță (50 vs 20 la sută în cazul participanților din grupul de control). + Lăud te simți în regulă ca urmare a concordanței, e mai ușor să găsești în tine verva de a opta pentru varianta mai sănătoasă. Dar când te simți nelăcomul tău din cauza neconcordanței, devine încă și mai simplu să te consolezi cu un pic de ciocolată.

Foste posibil, aşadar, să aibem efecte de concordanţă asupra angajamentului şi neretragării nu doar prin ceea ce faci acum, ci şi ca urmare a ceea ce ai făcut în câteva momente în urmă. Mulţumită metodei de comunicare umană, 10, concordanţa motivaţională ca mecanism de influenţă are un spectru larg.

mai larg de aplicabilitate valabil pentru multiple probleme și multiple auditorii. Trebuie doar să te *apropii* de concordanța, pentru ca magia să se declanșeze.

Având doar trei pași, procesul de creare a concordanței motivaționale nu este cum știe ce de complicat. După ce ai dobândit un pic de antrenament, exercitându-ți conștiința îți va fi ca o a doua natură să te exprimi pe tine însuși și să-ți exprimi ideile în așa fel încât să controlezi puterea de influență a concordanței. Iar cu aceste metode diferite de comunicare (care pot fi folosite separat sau împreună, pentru curgul de efecte), nu-ți va fi deloc greu să găsești limbajul cel mai potrivit cu împrejurările. Ai la îndemână instrumentele necesare pentru a fi mai persuasiv. Dacă oricând aiă dată, căci acum înțelegi arta și știința de a face concordanța să acționeze în favoarea ta. Ține mereu în minte acest tonul nostru simplu: *Concordanța e cea care conștează.*

## Epilog

Psihologia este o știință relativ tânără, dacă ne gândim la științe în general. A fost, mai mult sau mai puțin, o ramură a filosofiei, până la crearea primului laborator experimental de psihologie, în 1879 (de către Wilhelm Wundt la Leipzig, urmat curând de laboratoarele de la Universitatea Johns Hopkins și Universitatea Pennsylvania). Ca atare, îi poate fi lertat că mai dă greș din când în când. La urma urmei, orice știință evoluează. Mai mult decât atât, nu există nimic mai complicat decât minrea omului sau comportamentul uman, și n-a trecut chiar așa de mult de când ne ocupăm de asemenea lucruri.

Cartea de față, ca și cercetarea din spatele ei, face parte dintr-un efort de a aborda o greșală pe care psihologii (și cei care folosesc psihologia pentru a-și face datoria - cum ar fi părinții, managerii și antrenorii din marketing) o comit de foarte multă vreme: aceea de a acorda atenție doar *uneia* din cele două jumătăți ale oricărei istorii.

Interesant este că nu întotdeauna ne uităm la aceeași jumătate. De exemplu, economiștii au adoptat teorii ale psihologiei cum ar fi *aversiunea față de pierdere* - care spune că oamenii reacționează cu mai multă putere față de o pierdere, decât față de un câștig de aceeași valoare, sau de ce te doare mai tare să pierzi din portofel 20 de dolari, decât te bucuri când ai găsit 20 de dolari pe jos -, fără a-și da seama că *aversiunea față de pierdere* este un fenomen al focusului motivațional preventiv. Când oamenii sunt focusați pe promovare, devin efectiv mai

sensibil la câștig, decât la pierdere. Așadar, în acest caz economiștii nu se uită decât la jumătatea preventivă a problemei.

„Industria dezvoltării personale”, pe de altă parte, are tendința să nu vorbească decât de partea promotoare a lucrurilor. Adepții se concentrează aproape în întregime pe importanța „felicității” și pledează pentru optimism și gândire pozitivă, drept tratament infailibil pentru orice lucru care te afectează – fără să realizeze că în viață mai contează și alte lucruri decât fericirea (cum ar fi pacea sufletească) și că optimismul nu funcționează pentru toată lumea.

La fel, sfaturile despre cum să-i motivăm pe copiii noștri, pe angajați și pe noi înșine, se arcază aproape întotdeauna pe folosirea *recompenselor*, cum ar fi bonusurile, pentru a pune lucrurile în mișcare. Ceea ce este o idee foarte bună, în ipoteza că vrei să avansezi sau să obții niște câștiguri în plus, și nu să pășirezi securitatea sau să asiguri lipsa oricărui pericol. Atunci când oamenii trebuie să fie vigilenți sau să întrețină o stare satisfăcătoare pe care deja au înstrăduit-o, „mercenarii” recompensei (indiferent de forma pe care o îmbracă) este un mod defectuos de a-i menține motivați. Din nou, recompensele concordă doar cu jumătatea promotoare a istoriei.

Chiar și atunci când un domeniul de studiu începe cu accent atât pe promovare, cât și pe prevenire, el poate evolua într-un mod care sfârșește prin a acorda atenție doar unuia dintre cele două focusuri motivaționale. Așa s-a întâmplat, de pildă, în cazul studiilor de pionierat ale lui John Bowlby pe tema atașamentului afectiv la copii. Inițial, Bowlby a pus accentul atât pe securitate (prevenire), cât și pe grija educativă (promovare), ca trebuințe separate de supraviețuire pentru a căror satisfacere copiii mici au nevoie de îngrijitorii lor adulți. De-a lungul timpului, însă, conceptele care s-au bucurat de cea mai

mare atenție în sfera atașamentului au fost „refugiu sigur”, „reacție sigur” și „frica de străini”, iar tipurile de atașament observate la copii au primit denumiri ca „securizat”, „anxios-evitant” și „anxios-ambivalent”. În prezent, tabloul atașamentului dintre părinte și copil a devenit în cea mai mare parte o poveste a focusului preventiv.

Acum că ai citit *Focus*, ți-e cunoscută toată povestea. Știi că există două seturi diferite și distincte de lentile pe care le folosești ca să privești lumea din jur, și știi pe care dintre ele îl folosești cel mai mult. Unul dintre lucrurile care ne oferă cea mai mare satisfacție, atunci când le povestim oamenilor despre promovare și prevenire, este să-i auzim exclamând ce multe lucruri, care înainte n-aveau *nicio nouă*. Încep brusc să li se pară *perfect logice*. Ei înțeleg acum de ce se pricep foarte bine la unele lucruri și de ce întâmpină atâtea dificultăți cu altele. De ce au existat atâtea lipsete de comunicare la locul lor de muncă, în căminul lor sau în relația cu copiii. De ce pot fi cu cineva în exact același loc și același moment, uitându-se la exact aceeași întâmplare, și totuși, fiecare să trăiască experiența respectivă într-un mod cu totul diferit.

Viața tă va fi mai plină de posibilități, odată ce ai aflat cum funcționează focusul promotor și cel preventiv, și ce anume concordă cu aceste două tipuri de motivație. În parte, acest lucru se întâmplă pentru că devii conștient cât de mult îți poate crește eficacitatea în aproape tot ce-ți propui să faci – lucrând cu ceea ce se potrivește focusului tău motivațional, valorificându-ți atuurile și compensând, atunci când poți, calitățile sau abilitățile care-ți lipsesc. Totodată, viața ta este mai puțin frustrantă, pentru că înțelegerea focusului îți permite să nu mai ai chiar atât de multe pretenții de la tine însuși, și nici de la ceilalți. Nu trebuie să fii bun la tot ce faci, de fiecare dată, pentru că îți dai seama că nu se poate. Nimeni nu poate. Întotdeauna va



există o situație de compromis, când vine vorba de promovare și prevenire: ca să poți câștiga ceva, trebuie să pierzi altceva. Și vei fi mai puțin surprins, și te va deranja mai puțin, atunci când oamenii folosesc alte priisme decât tine, în felul cum privesc situația; te vor encova mult mai puțin, pentru că, acum, atitudinea lor ți se pare perfect de înțeles. Într-adevăr, poți chiar să apreciezi avantajele setului lor de priisme... și să le împrumuți și tu, uneori.

Acum poți vorbi pe limba lor. Iar dacă ei n-o cunosc încă pe a ta, gândește-te, te rugăm, că poate n-ar fi rău să le faci cadou această carte.

## Mulțumiri

Avem o enormă datorie de recunoștință față de numeroși prieteni și colegi care ne-au ajutat să dezvoltăm, să explorăm și să aplicăm principiile focusului motivațional și ale concordanței. Această carte nu ar fi fost posibilă fără profesorii invitați ai Centrului de Știință a Motivației din cadrul Universității Columbia (cunoscut odinioară, înainte să devină un „centru” oficial, sub denumirea simplă de „Laboratorul Higgins”) – în particular cei care au lucrat cu noi în anii de început, când focusul motivațional și concordanța abia începeau să prindă contur: concepțiile Tamar Avnet, Vanessa Bohns, Miguel Brezill, Jeff Brodsky, Chris Camacho, Joe Cesario, Ellen Crowe, Jens Förster, Tony Freitas, Per Hedberg, Lorraine Chen Idson, Dan Molden, Nira Liberman, Jason Plaks, Chris Roney, Abigail Scholer, James Shah, Scott Spiegel, Tim Strauman și Camy Zou.

Am avut marele noroc să fim ajutați de extraordinarul Giles Anderson, care ne-a fost agent, prieten, colaborator și ghid. Focus dăorează mult viziunii, entuziasmului și înțelepciunii lui. Îi suntem profund recunoscători pentru contribuția adusă la nașterea acestei cărți.

De asemenea, suntem recunoscători pentru tot sprijinul și ajutorul pe care l-am primit de la toată lumea din Hudson Street Press și Penguin – în particular formidabilei noastre editoare Caroline Sutton. Caroline a văzut diamantul (sperăm, firește, ca diamant să fie!) din noroi, și ne-a dat o foarte necesară claritate, pe lângă un feedback foarte util și atent conceput. Produsul

final a avut enorm de câștigat, aflându-se în niște mâini atâr de capabile.

În sfârșit, dar firește că nu în cele din urmă, amândoi suntem binecuvântați de soartă cu norocul de a avea sprijinul scriitorilor și agerilor membri ai familiilor noastre, toți contribuind cu feedback asupra primelor variante de manuscris (iar uneori ne-au inspirat și studiile de cercetare): Sigrid Grant, Jonathan Halverson, Ksyla Higgins, Jennifer Jonas și Robin Wells.